

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2015/2016



TII

**A GESTÃO DA CARREIRA NOS QUADROS PERMANENTES DE
SARGENTOS DA FORÇA AÉREA – QUE FUTURO?**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Rui Pedro Martins Madeira
CAP/TPAA



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A GESTÃO DA CARREIRA NOS QUADROS
PERMANENTES DE SARGENTOS DA FORÇA AÉREA –
QUE FUTURO?**

CAP/TPAA Rui Pedro Martins Madeira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2015/16

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A GESTÃO DA CARREIRA NOS QUADROS
PERMANENTES DE SARGENTOS DA FORÇA AÉREA –
QUE FUTURO?**

CAP/TPAA Rui Pedro Martins Madeira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2015/16

Orientador: MAJ/TPAA Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso antiplágio

Eu, **Rui Pedro Martins Madeira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS FA 2015/16** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **12 de julho de 2016**

Rui Pedro Martins Madeira



Agradecimentos

A elaboração deste Trabalho de Investigação Individual não teria sido possível sem a colaboração do meu orientador MAJ/TPAA Nuno Quirino Martins, cuja demonstração de disponibilidade total, a confiança em mim depositada e fundamentalmente a orientação realizada numa área de elevada complexidade como é a da gestão das carreiras militares, contribuíram de forma decisiva para a realização do mesmo.

Cumpre igualmente agradecer aos militares que se disponibilizaram a ser entrevistados e a partilhar o seu saber nesta área, bem como todos aqueles que numa fase inicial indicaram um caminho possível.

Por fim, ao meu Pai, à minha Mãe e ao meu Irmão, pela compreensão e pelo apoio, sem os quais não estaria onde estou hoje.

A todos o meu Obrigado



Índice

Introdução	1
1. Revisão da literatura e modelo de análise.....	4
1.1. A gestão estratégica de RH.....	6
1.2. O planeamento e desenvolvimento de RH.....	7
1.3. A carreira militar.....	10
1.4. A arquitetura dos QP de Sargentos da FA	11
1.5. Metodologia de investigação e modelo de análise	12
2. Os QP de Sargentos da FA	15
2.1. Caracterização dos QE dos QP de Sargentos da FA.....	15
2.2. Enquadramento Legislativo	16
3. Contribuição para uma nova realidade nos QP de Sargentos da FA	18
3.1. A gestão estratégica dos QE dos QP de Sargentos da FA	18
3.2. O desenvolvimento da carreira dos Sargentos da FA	20
3.3. A estrutura e os mecanismos reguladores da carreira.....	21
Conclusões.....	25
Bibliografia.....	30

Índice de Apêndices

Apêndice A — Estudos realizados na área da gestão de carreiras nas FFAA.....	Apd A - 1
Apêndice B — Mapa concetual.....	Apd B - 1
Apêndice C — Guião de entrevista	Apd C - 1
Apêndice D — Matriz de entrevistas de investigação.....	Apd D - 1
Apêndice E — Caracterização dos QE dos QP de Sargentos da FA.....	Apd E - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Componentes e inter-relações de um sistema de planeamento e desenvolvimento de RH	8
Figura 2 – Postos dos Sargentos da FA, respetivas condições e modalidades de promoção	11
Figura 3 – Síntese dos resultados da atividade empírica desenvolvida.....	23



Figura E-1 – Representação gráfica da pirâmide hierárquica nos QP de Sargentos . Apd E-1

Figura E-2 – Número médio de anos de permanência no posto de 1SAR Apd E-2

Figura E-3 – Número médio de anos de permanência no posto de SAJ Apd E-2

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Cargos e funções dos Sargentos da FA..... 12

Tabela 2 – Especialistas selecionados para entrevista..... 13

Tabela E-1 – Quantitativo dos Sargentos da FA por posto e especialidade Apd E-1



Resumo

A existência de assimetrias no desenvolvimento da carreira dos militares da categoria de Sargentos dos Quadros Permanentes da Força Aérea, originou o desenvolvimento de um estudo que propõe identificar linhas orientadoras que concorram para mitigar os efeitos dessas mesmas assimetrias bem como contribuam, no âmbito da criação de um novo sistema de gestão de carreiras de Sargentos, para potenciais alterações que permitam alinhar as necessidades organizacionais e individuais.

Com base no mapa conceitual construído, foi desenvolvido um estudo apoiado na análise de dados relativos à categoria de Sargentos bem como realizadas entrevistas a especialistas, com funções e experiência relevantes na área da gestão de carreiras militares, de forma a, recorrendo a um método hipotético-dedutivo, comprovar hipóteses e responder a perguntas derivadas e por conseguinte à pergunta de partida que norteou esta investigação.

Com este estudo concluiu-se que existe a necessidade de a Força Aérea implementar um sistema integrado de gestão estratégica da carreira dos Sargentos, propondo-se o modelo de Edgar Schein de planeamento e desenvolvimento estratégico de Recursos Humanos como possível aproximação a um modelo a implementar na Força Aérea, bem como foi igualmente identificada a utilização menos eficiente de ferramentas essenciais como são a formação e o mérito militar.

Palavras-chave

Carreira Militar, Força Aérea, Gestão estratégica de Recursos Humanos, Planeamento e Desenvolvimento Estratégico, Sargentos



Abstract

The existence of asymmetries in the development of the military career in the category of Sergeants of the permanent boards of the Air Force, led to the development of a study intended to identify guidelines that contribute to mitigate the effects of those asymmetries and contribute, within the creation of a new Sergeants career management system, for potential amendments for aligning organizational and individual needs.

Based on the constructed conceptual map, a study was developed supported in data analysis on the Sergeants category as well as interviews with experts, with relevant functions and experience in the management of military careers, so, using a hypothetical-deductive method, prove hypotheses and answer derived questions and therefore the starting question that guided this research.

This study concluded that there is a need for the Air Force to implement an integrated strategic management career system for Sergeants, proposing the Edgar Schein model of strategic planning and development of human resources as a possible approach to a model to be implemented in the Air Force, and it was also identified a less efficient use of essential tools as are training and military merit.

Keywords

Military Career, Air Force, Strategic Human Resource Management, Strategic Planning and Development, Sergeants



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CPOS-FA – Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea

CPSCH – Curso de Promoção a Sargento-Chefe

DP – Direção de Pessoal

EMFA – Estado-Maior da Força Aérea

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FA – Força Aérea

FFAA - Forças Armadas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

H – Hipóteses

IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

IUM – Instituto Universitário Militar

MGEM – Major-General

PD – Pergunta Derivada

PILAV – Piloto-Aviador

PP – Pergunta de Partida

QE – Quadros Especiais

QP – Quadros Permanentes

QQE – Qualquer Quadro Especial

RCP – Repartição de Carreiras e Promoções

RH – Recursos Humanos

SMOR – Sargento-Mor

TCOR – Tenente-Coronel

TEN – Tenente

TII – Trabalho de Investigação Individual



Introdução

Mudanças legislativas recentes, designadamente a publicação do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, reconhecem a premência da racionalização e valorização da carreira militar, prevendo a implementação de medidas que favoreçam a flexibilização da gestão dos Quadros Especiais (QE), e ao mesmo tempo promovam a diminuição de distorções e assimetrias nas respetivas carreiras.

Atendendo a estes fatores, e considerando a existência de um problema na gestão dos QE que constituem os Quadros Permanentes (QP) de Sargentos da Força Aérea (FA), relacionado com a existência de assimetrias no desenvolvimento da carreira, urge identificar linhas orientadoras que concorram para mitigar os efeitos que essas mesmas assimetrias produzem e que contribuam para a criação de um novo sistema de gestão de carreiras que responda às necessidades da FA bem como às naturais expectativas dos militares que dela fazem parte.

Justifica-se assim a realização de uma investigação que possa avaliar de que forma a FA está em condições de aplicar medidas que atenuem os efeitos destas distorções no desenvolvimento da carreira de um número significativo de militares da categoria de Sargentos, e propor princípios de ação para potenciais alterações ao atual modelo de gestão da carreira dos Sargentos, para que a FA possa, no médio e longo prazo, realizar uma efetiva gestão estratégica dos respetivos QE desta categoria.

Numa área tão complexa e vasta como é a da Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma organização, e considerando as limitações inerentes a um projeto deste tipo, torna-se necessário restringir o estudo a uma área específica, com a esperança de desenvolver conhecimento útil e preferencialmente aplicável.

Assim, o objeto deste estudo assenta no processo de gestão da carreira dos Sargentos da FA, nos respetivos QP, procurando desta forma que seja preenchida uma lacuna no conhecimento académico do estudo das carreiras de Sargentos nas Forças Armadas (FFAA), e em particular da FA, uma vez que nos últimos anos os estudos académicos existentes, ou são de âmbito geral (carreiras militares) ou estão especificamente focados na gestão da carreira dos militares da categoria de Oficiais, dos vários Ramos das FFAA.

O objetivo geral desta investigação visa identificar princípios orientadores que contribuam, no âmbito da criação de um novo sistema de gestão de carreiras de Sargentos,



para potenciais alterações que possam responder às necessidades da FA bem como às expectativas dos respetivos militares.

Os objetivos específicos baseiam-se em: caracterizar os QP da categoria de Sargentos da FA, nas suas respetivas especialidades, procurando objetivar assimetrias e distorções em termos de desenvolvimento da carreira nesta categoria, identificar a arquitetura do modelo de carreira dos Sargentos dos QP da FA, analisar de que forma a FA está em condições de aplicar medidas, no curto e médio prazo, que atenuem as distorções e assimetrias no desenvolvimento da carreira dos Sargentos da FA e contribuir com conhecimento que permita identificar lacunas no atual modelo de gestão das carreiras dos QP de Sargentos.

O percurso metodológico seguirá três fases, a saber, a fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva, utilizando o método hipotético-dedutivo, formulando hipóteses para, de seguida, verificar se elas são verdadeiras ou falsas (IESM, 2015, p. 17).

A estratégia de investigação será mista pelo facto de combinar análise de dados e entrevistas, procurando recolher informação detalhada acerca da gestão de carreiras nos QE dos QP de Sargentos da FA, ou seja, utilizando um procedimento metodológico de Estudo de Caso, o qual tem como ponto inicial a seguinte Pergunta de Partida (PP): “De que modo será possível mitigar os efeitos das assimetrias verificadas no desenvolvimento da carreira nas diversas especialidades dos QP de Sargentos da FA?”

Da PP referida surgem três Perguntas Derivadas (PD) às quais correspondem três Hipóteses (H) que procuram ser respostas provisórias às PD:

PD1: De que modo a gestão das carreiras dos Sargentos se encontra alinhada com os princípios da gestão estratégica de RH?

H1: A FA realiza uma gestão das carreiras centrada no desenvolvimento dos QE do QP de Sargentos.

PD2: De que forma o desenvolvimento da carreira dos Sargentos se adequa às necessidades da FA?

H2: A carreira militar dos Sargentos segue um modelo de desenvolvimento estratégico.

PD3: De que forma é possível implementar medidas que produzem mudanças no desenvolvimento de carreira dos Sargentos da FA?

H3: A arquitetura dos QP de Sargentos da FA permite a utilização de mecanismos reguladores da carreira.



Relativamente à organização da investigação o primeiro capítulo incluirá uma revisão da literatura com vista a enquadrar teoricamente o tema proposto e definir o “estado da arte” de forma a revelar os principais conceitos indicados no mapa concetual e que servirão de base a este estudo.

No segundo capítulo irão ser caracterizados os QE dos QP de Sargentos da FA e evidenciados os principais problemas subjacentes ao tema bem como realizar um breve enquadramento legislativo que incida sobre os principais diplomas que influenciam a gestão dos QP de Sargentos.

No terceiro capítulo, através da validação das H e consequente resposta às PD, procurar-se-ão identificar princípios orientadores que contribuam para potenciais alterações do atual modelo de gestão da carreira dos Sargentos, com o intuito de conciliar as necessidades da FA com as expetativas dos respetivos militares.

No final do trabalho, após uma síntese dos elementos anteriormente estudados, efetuar-se-á uma síntese conclusiva, proceder-se-á às respetivas recomendações bem como serão indicadas limitações deste estudo e sugeridas áreas para investigações futuras.



1. Revisão da literatura e modelo de análise

Num mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, a gestão de uma organização exige a correta utilização estratégica de uma complexa gama de RH, financeiros e materiais, como forma de se atingirem os objetivos definidos.

De entre estes, e em consonância com o discurso atual dos líderes organizacionais, os RH assumem uma importância fundamental pela forma como concorrem para a evolução das empresas. De acordo com Porter (1996), flexibilidade, elevado desempenho, criatividade e capacidade de inovação, são aptidões dos colaboradores que contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento de uma posição competitiva das organizações.

Mudanças de cariz social e ambiental, tais como a extraordinária evolução tecnológica e educativa das últimas décadas, as crises financeiras e as mudanças no mercado de trabalho, contribuem decisivamente para a alteração da forma como a relação entre indivíduo e organização se desenvolve, nomeadamente no que concerne à carreira e à forma como esta é encarada nos dias de hoje.

O entendimento do que é uma carreira profissional está em transformação, uma vez que esta, tendencialmente, deixa de ser previsível e inserida num sistema linear para passar a ser uma carreira incerta e inserida num sistema multidirecional (Baruch, 2004), como forma de resposta à nova realidade do século XXI.

Sendo reconhecido pelos líderes organizacionais, que a relação existente entre a arquitetura dos RH de uma organização e a forma como esta lida com a sua força de trabalho tem impacto estratégico nos resultados (Becker e Huselid, 2006; Lepak e Snell, 1999) não deverá portanto, aquela ser menosprezada face à gestão de todos os outros recursos empresariais.

Estas mudanças fizeram surgir uma geração de indivíduos com necessidades e perfis de competências diferentes daqueles que existiam anteriormente (Lyons, Schweitzer e Ng, 2015), colocando um desafio aos líderes organizacionais, no que à gestão destes RH diz respeito. Também o paradigma do que é uma carreira, e a forma como esta se desenvolve, está a evoluir no sentido de acompanhar as particularidades das mudanças referidas.

Uma tradicional linearidade vertical, que permitia a progressão nos vários degraus de uma área específica da organização, está a ser substituída por um sistema de desenvolvimento em várias direções, dinâmico e fluido, em que existe uma transição na importância do planeamento e gestão da carreira, da organização para o indivíduo (Baruch, 2004). Este passa a ser cada vez mais responsável por adquirir competências que o



mantenham competitivo, seja como forma de lidar com a instabilidade laboral, seja com oportunidades de satisfação das suas próprias necessidades de sucesso pessoal (Gubler, Arnold e Coombs, 2013).

Não devendo ignorar estas mudanças, a organização militar, e no caso em apreço a FA, deverá desde já encarar a sua GRH de forma estratégica como forma de contributo para o seu desempenho organizacional e respetiva melhoria contínua, respondendo de forma determinada às alterações em curso.

Apesar de todas as transformações que se verificam em múltiplas áreas, a evolução das carreiras nas FFAA em Portugal pauta-se, ainda, por uma progressão tradicional quase exclusivamente vertical (Branco, 2014; Cabral, 2012; Jerónimo e Ribeiro, 2012; Moura, 2014), muito por força das suas especificidades e de um rígido espartilho legislativo que enquadra a sua gestão e respetivo desenvolvimento.

Nas palavras do VALM Pires Neves (2015) os RH das FFAA assentam em quatro pilares fundamentais que concorrem para a estruturação dos mesmos e que são: as “Necessidades” de pessoal da organização, essenciais para o cumprimento da missão; os “Quadros”, constituídos, nas suas diversas categorias, pelos militares que neles estão agregados, e cuja gestão é essencial para o respetivo desenvolvimento da carreira; a “Motivação”, componente fundamental do desempenho profissional na organização militar; e a “Formação” como elemento essencial e determinante do desenvolvimento individual e da melhoria do desempenho organizacional.

Sendo áreas de permanente preocupação para a instituição, como forma de garantir que os seus RH possuem todas as condições para o desempenho da missão, e que podem inclusivamente ser alvo de processos de melhoria contínua, reveste-se assim de especial importância o estudo destes elementos.

Neste contexto, foi nomeado, por despacho do Ministro da Defesa Nacional (Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio), um grupo de trabalho com a finalidade de efetuar o diagnóstico dos problemas há muito sentidos nesta área e apontar soluções, tendo este tido continuidade através da nomeação de novo grupo de trabalho (Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio) com o objetivo de criar um novo modelo de carreira nas FFAA.

Igualmente emanada pela tutela, a necessidade de uma reforma estrutural nas FFAA tomou corpo na denominada “Defesa 2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º



26/2013, de 11 de abril) cujo objetivo é a concretização de um modelo sustentável para as FFAA e para a Defesa Nacional, assente na racionalização de recursos.

Foi igualmente publicado o “novo” EMFAR (2015), diploma que reflete a experiência e trabalho anteriores e no qual são criadas alterações estruturais diretamente relacionadas com a GRH, nomeadamente a criação de novos postos, alteração de tempos mínimos de permanência no posto, modalidades de promoção, alterações relativamente à formação, à atribuição de funções, ao mérito militar, à progressão na carreira e à duração desta última.

No âmbito da gestão das carreiras nas FFAA vários estudos de carácter académico foram sendo produzidos, como forma de contributo para uma área de extrema complexidade e importância.

E todos eles convergem num ponto essencial: a instituição militar encontra-se num momento decisivo de mudança organizacional, em particular no âmbito da GRH, o qual deverá ser transformado numa oportunidade de, mantendo as especificidades da carreira militar, adaptar-se de forma estratégica às mudanças em curso na gestão das pessoas nas organizações.

Uma série de conceitos, nomeadamente o planeamento, a gestão e o desenvolvimento da carreira, motivação, satisfação no trabalho e formação, estão fortemente interligados. A capacidade que um líder tem de gerir as necessidades e expectativas dos indivíduos poderá ser a diferença entre o cumprimento, ou não, dos objetivos da organização (Adekola, 2011; Ismail et al., 2013), daí a relevância de ter a correta perceção dos problemas que existem nesta área.

Na tabela publicada no Apêndice A, podemos observar uma série de estudos académicos elaborados na área da gestão de carreiras nas FFAA, onde através da análise profunda de diversos conceitos, se pode atentar à dimensão e complexidade dos problemas que a organização militar enfrenta, bem como os desafios colocados a quem gere e tem o poder de tomar decisões de carácter estrutural, nas FFAA.

1.1. A gestão estratégica de RH

Como forma de fazerem face a mudanças contextuais acentuadas, as organizações tornaram-se cada vez mais focadas na criação e exploração de vantagens competitivas sustentáveis. Como refere Hoffman (2000) uma das bases fundamentais para o sucesso de uma organização, no longo prazo, é a obtenção e manutenção deste tipo de vantagens.



Torna-se assim claro que a gestão de uma organização exige a correta utilização estratégica de uma complexa gama de recursos como forma de se atingirem os objetivos.

De entre estes, os RH assumem importância fundamental pela forma como contribuem para a diferenciação de uma organização, em relação aos seus concorrentes, no mercado em que operam (Inyang, 2010).

Assim, hoje em dia, gerir RH requer cada vez mais a manutenção de um equilíbrio estável entre as naturais aspirações individuais e as necessidades estratégicas e financeiras da organização. No contexto atual torna-se necessário que os responsáveis das organizações procurem criar condições que permitam estimular uma convivência firme entre o sucesso e a viabilidade financeira destas e a maximização do seu capital humano.

De acordo com Huselid, Jackson e Schuler (1997) a gestão estratégica de RH envolve a implementação, de forma consistente, de políticas e práticas que assegurem que o capital humano de uma organização contribui de forma decisiva, e com valor acrescentado, para o cumprimento dos objetivos dessa mesma organização.

Neste âmbito a arquitetura da GRH é composta por sistemas, práticas, competências e desempenho que refletem a forma como uma organização encara o desenvolvimento e a respetiva gestão do ativo estratégico que é o seu fator humano (Becker e Huselid, 2006).

1.2. O planeamento e desenvolvimento de RH

A correta gestão dos RH colocados ao dispor de uma organização poderá fazer a diferença no sucesso ou insucesso dessa organização. Se esses recursos executarem as suas funções abaixo da sua capacidade ou falharem na aquisição de novas competências, que permitam acompanhar as mudanças organizacionais, a capacidade de cumprimento dos objetivos determinados poderá ficar decisivamente afetada.

Schein (1978, p. 191), tendo em consideração a complexidade subjacente à GRH de uma organização, desenvolveu um sistema de planeamento e desenvolvimento estratégico de RH, como um conjunto integrado de componentes organizacionais e individuais e a respetiva interação entre ambos. Pela sua pertinência e relevância é considerada essencial a sua compreensão.

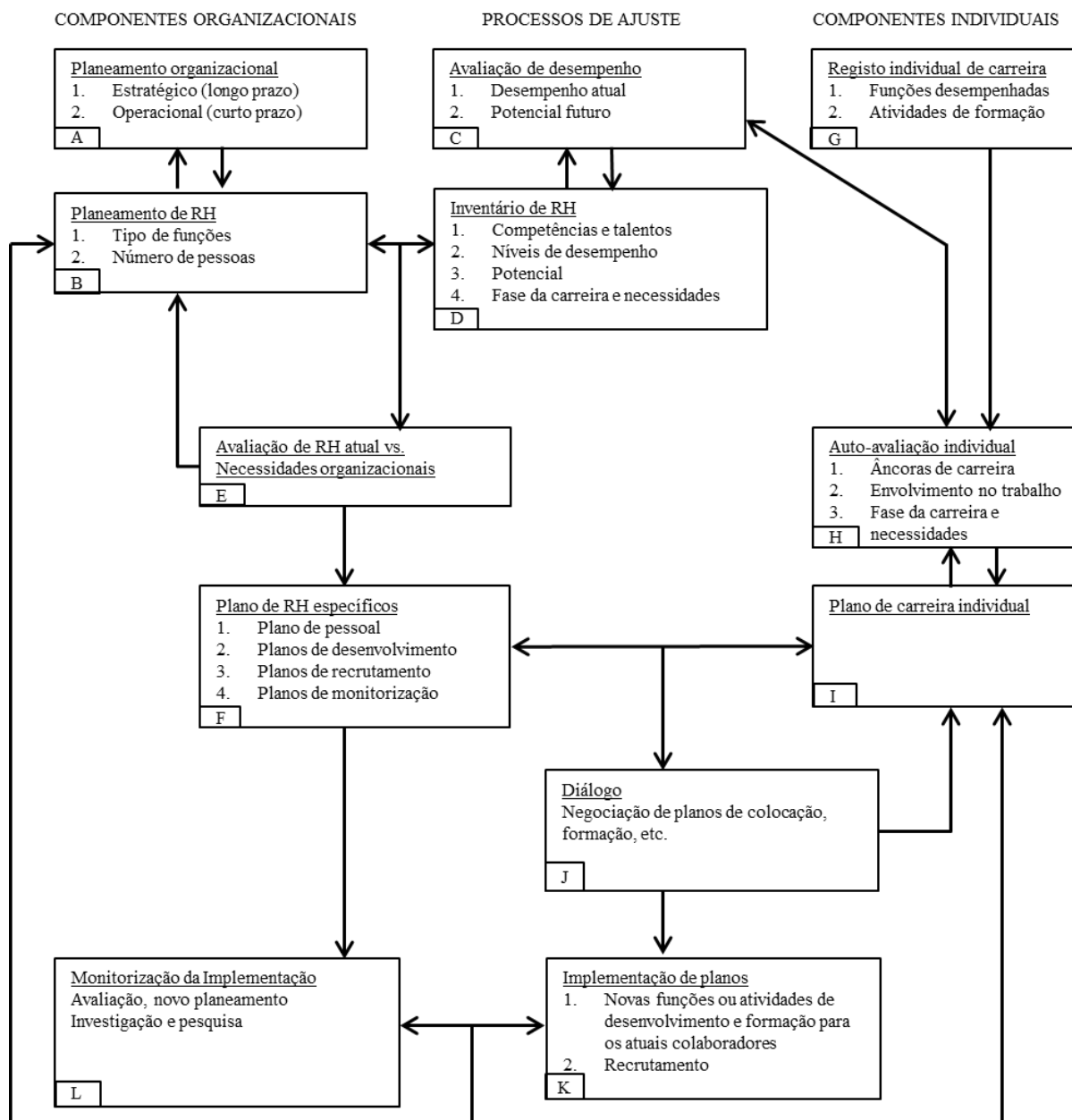


Figura 1 – Componentes e inter-relações de um sistema de planeamento e desenvolvimento de RH

Fonte: (adaptado de Schein, 1978, p. 191)

Desde logo releva-se a necessidade da existência de uma estreita ligação entre a estratégia organizacional, nas suas vertentes de curto e longo prazo, e o planeamento de GRH (caixas A e B).

Para que este planeamento possa ser efetuado de forma efetiva, torna-se necessária a produção de informação útil no respeitante ao estado atual dos RH da organização (caixa D), que poderá ser recolhida através do sistema de avaliação do desempenho, por exemplo (caixa C).



Após determinação das necessidades e apuramento dos recursos disponíveis, a organização encontra-se na posse dos dados que lhe permitirão realizar uma avaliação e identificação de situações críticas (caixa E) que serão essenciais para o planeamento de RH referido anteriormente.

Igualmente, situações específicas em termos de funções e competências, que sejam detetadas deverão ser contempladas nas suas várias vertentes (caixa F), não devendo ser ignorada a necessidade de monitorização relativamente aos benefícios para a organização e para o indivíduo, de eventuais movimentações internas, ou preenchimento *ab início* de determinados postos de trabalho.

No âmbito das atividades individuais incluídas neste sistema, um dos pontos essenciais prende-se com a preparação que os indivíduos (em qualquer nível hierárquico) possuam relativamente a assuntos relacionados com a sua carreira (caixas G, H e I). A par desta questão, a importância da organização sinalizar aos seus elementos a relevância que coloca nos assuntos relativos ao desenvolvimento da carreira, fundamentalmente através do estímulo da prática do *feedback*, ao longo da cadeia hierárquica.

Schein (1978, p. 196) afirma que o diálogo entre superior hierárquico e subordinado é um elemento crítico uma vez que vai, preferencialmente, permitir fazer a correspondência entre as necessidades organizacionais e individuais (caixa J). Daqui decorre que a tarefa de implementar o que foi planeado ao nível da GRH deverá ser, na medida do possível, combinada com os vários elementos referentes ao planeamento organizacional e ao planeamento individual.

Num sistema desta natureza a função de monitorização da implementação do que é planeado torna-se essencial, encerrando o ciclo, avaliando os resultados e relacionando-os com os objetivos entretanto determinados (caixa L).

De acordo com Schein (1978, p. 190) esta função de monitorização deverá estar centralizada, de uma forma que permita que a informação gerada seja utilizada como *input* no ciclo, nomeadamente ao nível do processo de planeamento de RH (caixa B), bem como na determinação e respetivo planeamento de ações de desenvolvimento de RH.

A necessidade da existência de um sistema de planeamento e desenvolvimento de RH na organização torna-se premente perante uma cada vez maior turbulência ambiental, que coloca as organizações numa posição vulnerável às mudanças daí decorrentes, sendo aconselhável a manutenção de um equilíbrio num sistema deste tipo, entre as funções que



servem as necessidades da organização e as funções que servem as necessidades dos indivíduos (Schein, 1978, p. 199).

1.3. A carreira militar

Não se encontra na literatura um consenso entre autores sobre um conceito comum de carreira sendo que Sullivan e Baruch (2009) caracterizam esta como a relação relevante que um indivíduo tem com o trabalho, dentro e fora de uma organização, que forma um padrão único ao longo do tempo de vida ativa desse indivíduo.

Em sentido lato, podemos entender o conceito de “carreira” como um processo de atividades relacionadas com o trabalho que se desenrola durante a vida laboral do indivíduo (Hall, 2004), sendo que na perspetiva da organização trata-se de todo o conjunto de políticas estratégicas que regulam o percurso dos indivíduos dentro dessa mesma organização (Dutra, et al., 2009).

Assim poderá entender-se a carreira militar como “(...) o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (EMFAR, 2015).

O desenvolvimento da carreira militar encontra-se regulado no EMFAR estatuidando este, no seu art.º 25.º, que “O militar tem direito (...) ao desenvolvimento, valorização e progressão na carreira...”, definindo igualmente uma série de princípios que deverão nortear este desenvolvimento, vertidos no art.º 123.º, bem como elucida institucionalmente no seu art.º 124.º a definição de desenvolvimento da carreira e no art.º 126.º os condicionalismos admissíveis a este desenvolvimento, nomeadamente as necessidades da organização, elemento prioritário neste contexto, bem como as necessidades de gestão dos respetivos QE, sendo estas harmonizadas sempre que possível com os interesses dos militares que os constituem, com vista ao garante da manutenção da motivação do pessoal.

Elemento essencial numa organização do tipo militar, a motivação é o conceito empregue para explicar as forças que atuam num determinado organismo para iniciar e direccionar determinado comportamento e a satisfação refere-se ao que os trabalhadores sentem em relação ao trabalho (Costa, 2012), revestindo-se de especial importância a capacidade que a organização demonstra para satisfazer as necessidades que os seus colaboradores (neste caso militares) demonstram sentir nesta área.



Além deste conceito de motivação, outros se revestem de especial importância no âmbito da carreira militar, a avaliação do desempenho, que representa um instrumento estratégico da GRH para qualquer organização, contribuindo para uma melhoria contínua (Ribeiro, 2010), bem como a formação, tanto ao nível técnico, como militar, que se assume de importância fulcral na eficiência e qualidade de trabalho que cada militar desenvolve (Gomes, 2010) ao longo da sua carreira.

1.4. A arquitetura dos QP de Sargentos da FA

As carreiras militares nas FFAA portuguesas encontram-se devidamente enquadradas por um rigoroso edifício legislativo, em que se destaca o EMFAR, que define de forma precisa a arquitetura das diversas categorias dos respetivos QP.

Sobre o objeto de estudo, no que respeita ao QP de Sargentos da FA, os postos existentes e as respetivas condições e modalidades de promoção encontram-se estruturalmente definidas, como se pode observar na Figura 2. em seguida indicada:

Especialidades	Para promoção a:	Funções específicas da especialidade	Cursos	Tempos mínimos	Modalidades de promoção
Operadores, mecânicos, e apoio e serviços	Sargento-mor	2 anos (a)	CPSCH	4 anos em SCH	Escolha
	Sargento-chefe	2 anos (b)		5 anos em SAJ	Escolha
	Sargento-ajudante	3 anos (c)		7 anos em ISAR	Escolha
	Primeiro-sargento	2 anos (d)		4 anos em 2SAR	Antiguidade
	Segundo-sargento	1 ano (e)		2 anos em FUR	Diuturnidade

CPSCH — Curso de Promoção a Sargento-chefe

(a) Prestado, como sargento-chefe, serviço efetivo em unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea;

(b) Prestado, como sargento-ajudante, serviço efetivo em unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea;

(c) Prestado, como primeiro-sargento, serviço efetivo em unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea;

(d) Prestado, como segundo-sargento, serviço efetivo em unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea;

(e) Prestado, como furriel, serviço efetivo em unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea.

Figura 2 – Postos dos Sargentos da FA, respetivas condições e modalidades de promoção

Fonte: (EMFAR, 2015)

Após a frequência de um curso, ou estágio técnico-militar, de formação de Sargentos, os militares iniciam a sua carreira no posto de Furriel. De realçar o fato de, por imposição estatutária vertida em 2015, ser necessário, no mínimo, o nível 5 de qualificação (conferido no âmbito do ensino superior), para o acesso aos QP da referida categoria (*vide* art.º 129.º do EMFAR).

A par dos tempos mínimos de permanência em cada posto e da prestação de funções específicas da respetiva especialidade, os Sargentos da FA têm apenas um curso de promoção, designado como Curso de Promoção a Sargento-Chefe (CPSCH), como condição especial de promoção para acesso ao referido posto.



A progressão na carreira ocorre de acordo com as vagas existentes nos respetivos QE e de acordo com as modalidades de promoção definidas, após cumpridas as condições gerais e especiais de promoção.

Igualmente prevista no EMFAR (*vide* art.º 125.º do EMFAR) encontra-se a possibilidade do militar optar por uma modalidade de progressão horizontal na carreira, ficando sujeito este à permanência no mesmo posto e progredindo em termos de posições remuneratórias, situação que será regulada em diploma próprio (ainda em preparação à data de realização deste TII).

Sem prejuízo de outras situações superiormente determinadas, o EMFAR discrimina genericamente os cargos e funções a desempenhar pelos Sargentos da FA, indicadas na Tabela 1, bem como a correspondência com o respetivo posto (*vide* art.º 244.º do EMFAR).

Tabela 1 – Cargos e funções dos Sargentos da FA

POSTO	CARGOS E FUNÇÕES
Sargento-mor	<ul style="list-style-type: none">- Assessor do CEMFA para a categoria de sargentos;- Funções de planeamento, organização, inspeção, coordenação de recursos humanos e materiais ao nível dos órgãos de apoio dos comandos funcionais e de componente, das unidades de base, grupo ou equivalentes;- Funções de formação;- Outras funções de natureza equivalente.
Sargento-chefe	<ul style="list-style-type: none">- Desempenho de cargos de chefia técnica;- Funções de supervisão, controlo e formação;- Funções de coordenação e de execução técnica avançada;- Outras funções de natureza equivalente.
Sargento-ajudante	<ul style="list-style-type: none">- Funções de coordenação e de execução técnica;- Funções de controlo e formação;- Outras funções de natureza equivalente.
Primeiro-sargento Segundo-sargento Furriel	<ul style="list-style-type: none">- Funções de execução técnica;- Funções de formação;- Outras funções de natureza equivalente.

Fonte: (adaptado do EMFAR, 2015, art.º 244.º)

1.5. Metodologia de investigação e modelo de análise

Após a revisão da literatura baseada nos conceitos teóricos que norteiam esta investigação, e que surgiram com o desenvolvimento das H, estes foram decompostos em



dimensões e indicadores, que serviram de base para a construção do mapa concetual representado no Apêndice B.

A metodologia a utilizar será o método hipotético-dedutivo, formulando hipóteses para, de seguida, verificar se elas são verdadeiras ou falsas (IESM, 2015, p. 17). A estratégia de investigação será mista, pelo facto de combinar dados e entrevistas a especialistas na área, com cargos e experiência relevantes na área da gestão de carreiras militares, procurando recolher informação detalhada acerca da gestão de carreiras nos QP de Sargentos da FA, ou seja, utilizando um procedimento metodológico de Estudo de Caso.

A entrevista é uma investigação qualitativa para recolha de dados, que poderá ser complementada com análise documental e de dados (Sarmento, 2013). O objetivo da realização das entrevistas é a recolha do conhecimento dos fatos, sobre a matéria em apreço, de especialistas na gestão dos QE dos QP de Sargentos da FA de forma a testar as H formuladas.

Com base nos fundamentos teóricos que norteiam esta investigação, e dadas as características da FA, foram procuradas funções ocupadas por especialistas que possuem conhecimentos abrangentes e profundos sobre a realidade do tema, nas áreas do planeamento, da execução e implementação bem como um representante da categoria de Sargentos, com funções institucionais junto da chefia da organização.

A necessidade de procurar informações que não estão registadas ou disponíveis de forma integrada, a não ser através do conhecimento específico de quem acompanha tecnicamente o processo em estudo, nas suas várias fases, bem como a necessidade de manter o foco no processo de gestão da carreira de forma holística, levou a que fossem consideradas como funções chave do referido processo as indicadas na seguinte tabela:

Tabela 2 – Especialistas selecionados para entrevista

	ÓRGÃO	COMPONENTE	FUNÇÃO
Gestão dos QE dos QP da FA	EMFA/DIVREC	Planeamento	- Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC
	CPESFA/DP	Execução/Implementação	- Diretor do Pessoal - Adjunto do Chefe da Secção de Promoções e Reservas, da DP/RCP, para a área de Sargentos
	GABCEMFA	Representação	- Assessor do CEMFA para a categoria de Sargentos



Foram realizadas entrevistas aos seguintes militares: MGEN/PILAV José Mata (Diretor do Pessoal); TCOR/PILAV Luís Morais (então Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC do EMFA); TEN/TPAA Bruno Pinto (Adjunto do Chefe da Secção de Promoções e Reservas, da DP/RCP, para a área de Sargentos); e SMOR/MELECA António Lopes (então Assessor do CEMFA para a categoria de Sargentos).

Com base no mapa concetual foi construído um guião de entrevista semiestruturada (Apêndice C), após o que se procedeu à análise de conteúdo das entrevistas com base nas cinco etapas definidas por Guerra (2006, cit. por IESM, 2015, p. 121), apresentando-se em Apêndice D a matriz com uma sinopse das respetivas entrevistas. A par da análise das entrevistas procedeu-se à análise de dados referentes ao objeto deste estudo, fornecidos pela DP, procurando complementar-se aquelas com estes, de forma a clarificar a compreensão do tema em estudo.



2. Os QP de Sargentos da FA

2.1. Caracterização dos QE dos QP de Sargentos da FA

Como refere o VALM Pires Neves (2015, p. 2) os “Quadros” constituem-se como uma “entidade de articulação e fronteira entre as necessidades da organização e as necessidades dos indivíduos tornando-se num espaço de realização profissional e individual” realçando-se assim a indissociável relação que existe entre as necessidades da organização e os interesses e expetativas dos RH que deles fazem parte, o que reflete a importância que se deverá dar a um desejável equilíbrio, refletido na forma como se gere este compromisso de interesses.

Torna-se necessário então compreender como estes são constituídos e caracterizados, ao mesmo tempo que se assinalam os principais problemas de que padecem atualmente.

De acordo com o art.º 242.º do EMFAR (2015) os Sargentos da FA distribuem-se pelas seguintes especialidades: Operadores de comunicações (OPCOM); Operadores de meteorologia (OPMET); Operadores de circulação aérea e radaristas de tráfego (OPCART); Operadores radaristas de deteção (OPRDET); Operadores de informática (OPINF); Operadores de sistemas de assistência e socorros (OPSAS); Mecânicos de material aéreo (MMA); Mecânicos de material terrestre (MMT); Mecânicos de eletricidade (MELECT); Mecânicos de eletrónica (MELECA); Mecânicos de eletricidade e instrumentos de avião (MELIAV); Mecânicos de armamento e equipamento (MARME); Abastecimento (ABST); Construção e manutenção de infraestruturas (CMI); Polícia aérea (PA); Secretariado e apoio dos serviços (SAS) e Banda e fanfarra — Músicos (MUS), podendo os mesmos aceder aos seguintes postos: Sargento-Mor (SMOR), Sargento-Chefe (SCH), Sargento-Ajudante (SAJ), Primeiro-Sargento (1SAR), Segundo-Sargento (2SAR) e Furriel (FUR).

Por imposição do EMFAR (2015) a especialidade de Serviço de Saúde (SS), ainda indicada na Tabela E-1 (Apêndice E) encontra-se em extinção, não procedendo a FA a mais admissões, estando a decorrer o processo de transição para a categoria de Oficiais dos militares desse QE.

Não se encontra refletido na mesma tabela o posto de FUR porque à data deste estudo não existia nenhum Sargento dos QP no referido posto, uma vez que a criação do mesmo decorre da publicação do EMFAR em 2015, entrando em vigor apenas nos ingressos de militares a realizar a partir de 2017.



Os Sargentos da FA encontram-se distribuídos, em termos quantitativos, por posto e especialidade conforme Tabela E-1 em Apêndice E (para efeitos deste estudo apenas são considerados os Sargentos da FA na efetividade de serviço).

Desde logo através da Figura E-1 (Apêndice E), decorrente do processo de racionalização em curso nas FFAA, podemos observar o efeito causado pela limitação de ingressos nos QP de Sargentos “o que poderá originar, num período temporal não muito longínquo, a criação de uma pirâmide desproporcional” (Pinto, 2016).

Não obstante o EMFAR prever no seu art.º 124.º que o desenvolvimento da carreira militar deverá permitir um período de permanência eficaz em termos funcionais nos diferentes postos, podemos observar nas Figuras E-2 e E-3 (Apêndice E), tempos médios de permanência nos postos de 1SAR e SAJ, referente a militares já promovidos ao respetivo posto seguinte, elevados relativamente ao tempo mínimo definido na legislação.

Além disto, referência também ao fato de entre especialidades se verificarem assimetrias consideráveis, surgindo mesmo “situações em que, no mesmo posto, um militar de determinada especialidade era promovido assim que atingia o tempo mínimo para promoção ao posto seguinte e noutra especialidade tinha que permanecer nove a dez anos no posto para ser promovido” (Pinto, 2016) o que se pode tornar “demolidor na motivação, no empenho e na assunção plena da condição militar” (Lopes, 2016).

2.2. Enquadramento Legislativo

Estando a arquitetura dos QP de Sargentos da FA delineada no EMFAR, diploma base que regula os QP das FFAA, procurar-se-á elaborar neste subcapítulo uma súmula da legislação essencial que influencia diretamente a forma como os QP de Sargentos foram e são geridos, nas suas várias vertentes:

- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio – Diploma que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas e que é a base da atual gestão da carreira militar;

- Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril – Aprova as linhas de orientação para uma reforma estrutural da Defesa Nacional e das FFAA, conhecida como Reforma “Defesa 2020”;

- Decreto-Lei n.º 59/2009, de 4 de março – Legislação que permitiu a promoção ao posto de SAJ de militares que completaram 15 anos ou mais no posto de 1SAR até 31 de dezembro de 2008;



– Decreto-Lei n.º 330/2007, de 9 de outubro – Legislação que permitiu a promoção ao posto de SAJ de militares que completaram 15 anos ou mais no posto de 1SAR até 31 de dezembro de 2006;

– Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de março – Legislação que permitiu a promoção ao posto de MAJ/SAJ de militares que completaram 14 anos ou mais no posto de CAP/1SAR até 31 de dezembro de 2004;

– Portaria n.º 21/94, de 8 de janeiro – Legislação que define quais os critérios gerais que presidem à ordenação de militares, na modalidade de promoção por escolha;

– Decreto-Lei n.º 201/93, de 3 de junho – Legislação que define a composição dos Conselhos de Especialidades da FA, bem como as suas competências e funcionamento;

– Lei n.º 11/89, de 1 de junho – Legislação que estabelece as bases gerais do estatuto da condição militar;

Acresce à legislação referida normas internas, normalmente anuais, que influenciam a gestão dos QP de Sargentos, nomeadamente Despachos do CEMFA de distribuição de vagas pelas diferentes especialidades e Despachos que estabelecem critérios de passagem à situação de Reserva, realizados no âmbito das competências de gestão interna do respetivo Ramo.



3. Contribuição para uma nova realidade nos QP de Sargentos da FA

3.1. A gestão estratégica dos QE dos QP de Sargentos da FA

A importância da FA procurar executar um planeamento estratégico de RH, baseado no planeamento e respetivo desenvolvimento da carreira dos seus militares, como estatutariamente imposto, está patente no reconhecimento do contributo que esta atividade tem para o cabal cumprimento da missão atribuída à FA, plasmado em diversa documentação interna, nomeadamente o Despacho n.º 87/2012, de 28 de dezembro, do CEMFA (objetivos de nível estratégico da FA, no triénio 2014-16), onde se elenca, entre outros objetivos estratégicos, uma gestão eficiente dos RH, bem como a Diretiva n.º 4/2013, de 20 de fevereiro, do CEMFA (objetivos e indicadores de gestão para 2016) que inclui as atividades de gestão de efetivos, carreiras, promoções e movimentos de pessoal.

A existência de um esforço por parte da organização em realizar esse planeamento existe (Mata, 2016; Morais, 2016; Pinto, 2016), e a FA procura de forma ativa encontrar um ponto de equilíbrio entre o que a organização necessita e aquilo que as especialidades precisam (Morais, 2016) socorrendo-se de mecanismos que possam mitigar, de forma progressiva, as assimetrias que os diferentes QE de Sargentos vão apresentando (Pinto, 2016).

No entanto as contingências contextuais que levam a “constantes alterações no que respeita a legislação relativa à gestão das carreiras” (Pinto, 2016) dificultam a manutenção da harmonia do sistema de GRH da FA, e neste caso dos QP de Sargentos, bem como a implementação de medidas corretivas (Mata, 2016), tornando o planeamento de longo prazo das carreiras difícil de realizar.

Nestas condições o desenvolvimento das carreiras é naturalmente afetado, no entanto cabe à organização procurar amenizar os efeitos contextuais adversos investindo na excelência do seu capital humano, seja ao nível da formação, seja pelo estímulo de uma cultura de meritocracia, seja pela criação de oportunidades de desenvolvimento e progressão baseadas no mérito e nas competências.

Na FA a “formação não tem ainda um grande peso nos requisitos de progressão” (Lopes, 2016), sendo que o tempo entre o curso de ingresso na categoria e o CPSCH (segundo grande bloco de desenvolvimento de competências na carreira dos Sargentos) é reconhecidamente demasiado extenso (Morais, 2016; Pinto, 2016; Lopes, 2016), tendo sido identificadas por Gomes (2010) algumas lacunas em termos de valências e competências



por parte dos Sargentos da FA ainda antes da frequência do referido curso, nomeadamente liderança, chefia de equipas ou técnicas de comunicação (Gomes, 2010).

Igualmente, a importância do mérito militar no desenvolvimento da carreira “é algo que pode ser melhorado” (Mata, 2016), uma vez que na FA, e no âmbito das promoções, sempre que um militar é ultrapassado normalmente “é mais por demérito de alguém do que propriamente por mérito” (Morais, 2016). É então premente incutir em todos os militares a importância do mérito militar a par da criação de oportunidades de desenvolvimento e progressão baseadas no já referido mérito e competências.

Atendendo ao modelo teórico de planeamento e desenvolvimento estratégico apresentado por Edgar Schein (*vide* capítulo 1. subcapítulo 1.2. do presente estudo), a estratégia a seguir, ao nível da gestão e planeamento de RH, deverá estar intimamente ligada à estratégia organizacional para que aqueles possam dar um contributo efetivo para a melhoria contínua da organização e concomitantemente para o atingir dos objetivos na sua plenitude, tornando-se assim essencial desde logo perceber se a FA realiza a gestão dos QE dos QP de Sargentos de forma estratégica.

Perante o problema em estudo foi colocada como H1 – A FA realiza uma gestão das carreiras centrada no desenvolvimento dos QE do QP de Sargentos, que após análise aos dados caracterizadores dos QP de Sargentos, e da informação recolhida junto dos especialistas na gestão dos referidos Quadros, foi considerada infirmada, uma vez que a par da dificuldade de estabelecer um planeamento de longo prazo, é unânime que componentes fundamentais de um planeamento estratégico, como são a formação, o mérito e a criação de oportunidades de progressão na carreira baseadas nesse mesmo mérito, são aspetos que necessitam de ser melhorados, permitindo concluir que a gestão dos QE dos QP de Sargentos da FA, por vicissitudes várias, não se centra num desenvolvimento equilibrado dos mesmos, o que permite assim responder à PD1 – De que modo a gestão das carreiras dos Sargentos se encontra alinhada com os princípios da gestão estratégica de RH?

Considerando que o planeamento e o desenvolvimento são pilares fundamentais de uma gestão estratégica de RH (Becker e Huselid, 2006; Lepak e Snell, 1999), podemos concluir que ao nível do planeamento a FA está sujeita a severas alterações contextuais que não tem possibilidades de controlar, e ao nível do desenvolvimento dos militares que constituem a categoria de Sargentos foram identificadas lacunas na utilização de ferramentas essenciais como são a formação e o mérito militar, que deverão ser estudadas



de forma a permitirem a criação de mecanismos de ajuste ao equilíbrio e desenvolvimento da carreira dos Sargentos dos QP.

3.2. O desenvolvimento da carreira dos Sargentos da FA

O grande desafio que se coloca atualmente à organização FA, no âmbito da gestão dos seus RH e no caso específico da categoria de Sargentos, prende-se com a capacidade que esta possa demonstrar em conjugar as componentes organizacionais com as componentes individuais num sistema que permita um desenvolvimento de carreira equilibrado.

A necessidade de racionalização de recursos corporizada na reforma estrutural Defesa 2020 irá fazer com que inevitavelmente a FA tenha que, progressivamente, reduzir os seus efetivos (Mata, 2016). Considerando que a racionalização de RH quando efetuada de forma a corrigir ineficiências e distorções se deverá refletir de forma benéfica na forma como se harmonizam os QP de sargentos, deverá esta ser feita com base num planeamento de longo prazo.

Um dos objetivos essenciais prende-se com o evitar de situações de desigualdade em que “no mesmo posto, um militar de determinada especialidade era promovido assim que atingia o tempo mínimo para promoção ao posto seguinte e noutra especialidade tinha que permanecer nove a dez anos no posto para ser promovido” (Pinto, 2016), somente por causa da situação de estagnação de determinados QE.

Desde logo a alimentação dos QE é afetada pela diminuição de ingressos de Sargentos, o que potencia que se pode, “num período temporal não muito longínquo, ter uma pirâmide desproporcional” (Pinto, 2016). E a questão dos ingressos é um ponto fundamental na realidade atual dos QE dos QP de Sargentos, uma vez que “os ingressos realizados há 35 anos atrás estão a ter impacto agora” (Mata, 2016).

O recurso à utilização de medidas administrativas de carácter extraordinário com vista à promoção de militares com 14 ou mais anos de permanência no posto foi a resposta encontrada para a resolução da estagnação de QE que se verificava, e apesar de ter possibilitado “alguma progressão na carreira, não resolveu o problema, apenas o adiou.” (Morais, 2016).

Considerando que o atual modelo de progressão nos QE de Sargentos é quase exclusivamente vertical, coloca-se a necessidade de, como forma de fazer face a contingências, prever alternativas que permitam uma resposta equilibrada, tanto para a



organização, como para o militar, procurando evitar-se neste processo o adiamento ou a criação de outros problemas.

Das opiniões recolhidas, a progressão horizontal da carreira, prevista no atual EMFAR, ressalta como a opção unânime, e que poderá, quando associada a uma progressão remuneratória, ser uma possibilidade que forneça uma alternativa atrativa que atualmente não existe.

Assim podemos considerar infirmada a H2 – A carreira militar dos Sargentos segue um modelo de desenvolvimento estratégico, que responde negativamente à PD2 – De que forma o desenvolvimento da carreira dos Sargentos se adequa às necessidades da FA?

De acordo com o TCOR/PILAV Morais “neste momento temos RH desajustados... especialidades próprias de uma FA de há anos atrás. A FA que queremos não está ajustada”, afirmação que reflete a necessidade que a organização tem de fazer um esforço para alinhar as componentes organizacionais do planeamento e desenvolvimento de RH com as respetivas componentes individuais, implementando um sistema equilibrado de planeamento e desenvolvimento dos QE dos QP de Sargentos da FA, com particular enfoque no que Schein (1978) chama de processos de ajuste entre as respetivas componentes.

3.3. A estrutura e os mecanismos reguladores da carreira

A par da já referida imposição de diminuição de efetivos, a FA encontra-se numa fase de alterações estruturais face ao rácio "operações/apoio" que se pretende alcançar, estando neste momento a ser “tomadas medidas para atingir o rácio pretendido” (Mata, 2016), sendo que tem que haver redução e otimização de ambas as áreas, mas provavelmente com maior incidência na área do apoio, porque “aí há uma maior flexibilidade” (Morais, 2016). Paralelamente a estrutura da organização terá de ser ajustada à realidade de um efetivo menor.

É neste contexto de mudança que a FA deverá criar oportunidades para alterações significativas que possam contribuir para que um sistema de gestão das carreiras, em particular dos Sargentos da FA, possa ser implementado tendo em consideração a atual arquitetura dos QP da referida categoria, apresentada em capítulo anterior (*vide* capítulo 1. subcapítulo 1.4.).

Constituindo as assimetrias, em termos de progressão da carreira, “acentuadas entre as diversas especialidades de Sargentos” (Pinto, 2016), um problema, uma vez que pessoas



desmotivadas ou insatisfeitas nunca atingem o seu máximo desempenho (Mata, 2016), urge a implementação de medidas que permitam regular este tipo de disparidades.

Se numa perspetiva de longo prazo o que se está a tentar fazer é normalizar os ingressos nos QP de Sargentos (Morais, 2016), como forma de evitar erros cometidos no passado que contribuíram decisivamente para o panorama atual desta categoria, no curto e médio prazo a aplicação de mecanismos reguladores de carreira pretende dinamizar a progressão nos QE de forma equilibrada, ajustando os interesses da organização com os interesses dos indivíduos.

Um dos passos mais importantes que foi dado prende-se com a utilização de vagas designadas por Qualquer Quadro Especial (QQE) na gestão dos QE, que vão permitir progressivamente “promover o pessoal que está há mais tempo no posto” (Morais, 2016). Além da utilização das vagas QQE, verifica-se também a utilização da distribuição de vagas pelos diferentes QE, através de despacho do CEMFA, o que possibilita a realização de acertos quando necessário.

A par da utilização das vagas, outros mecanismos encontram-se disponíveis e são utilizados, tais como, a colocação de militares em determinadas funções que poderão ter uma influência direta nas promoções, bem como autorizações de passagem à situação de Reserva (Morais, 2016).

Da consulta efetuada aos especialistas na gestão dos QE dos QP de Sargentos da FA referidos anteriormente, ressalta de forma unânime a necessidade de um ajuste em termos do número de especialidades existentes, como forma de fazer face à alteração de processos em curso, bem como à própria evolução tecnológica.

De acordo com o MGEN/PILAV Mata (2016) “a aglutinação de especialidades parece ser algo inevitável. Não é o agrupamento de especialidades. Trata-se de aglutinar especialidades cujo desempenho técnico é semelhante. SAS e ABST por exemplo, OPINF e OPCOM, entre outras”.

As informações recolhidas permitem-nos validar a H3 – A arquitetura dos QP de Sargentos da FA permite a utilização de mecanismos reguladores da carreira, que nos vai permitir responder à PD3 – De que forma é possível implementar medidas que produzem mudanças no desenvolvimento de carreira dos Sargentos da FA?

Apesar de enquadrada por um rigoroso conjunto de legislação, que limita a aplicação de instrumentos de gestão interna (Mata, 2016), em particular na progressão da carreira, verifica-se que é possível a utilização efetiva de mecanismos que gradualmente regulem as



assimetrias que se verificam atualmente, sendo aconselhável associar às modificações estruturais na própria FA decorrentes das alterações em curso, em particular a diminuição de efetivos, medidas que adequem a estrutura dos QE aos novos processos e tecnologias disponíveis.

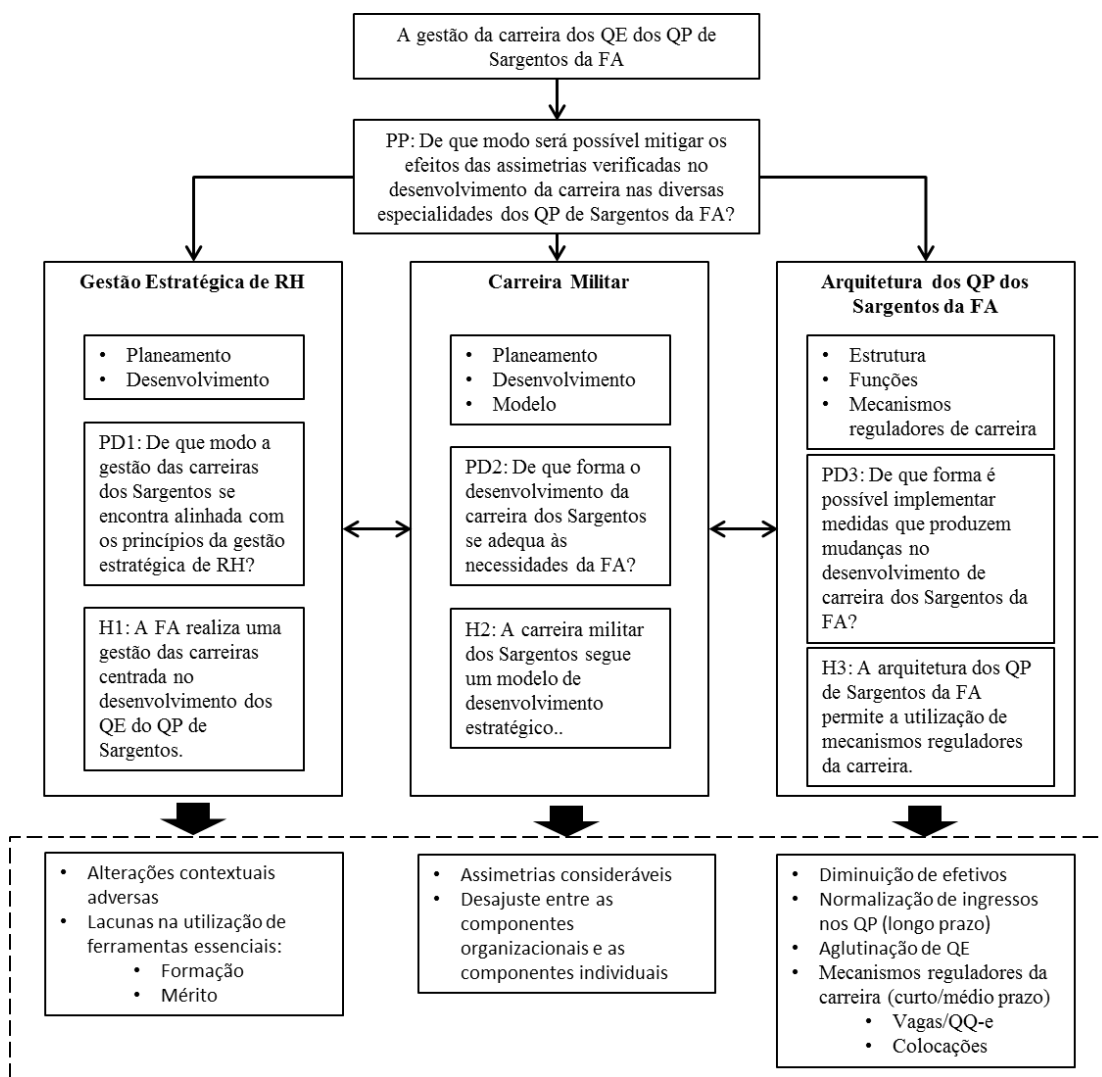


Figura 3 – Síntese dos resultados da atividade empírica desenvolvida

No sentido de dar resposta à PP que norteou este trabalho: De que modo será possível mitigar os efeitos das assimetrias verificadas no desenvolvimento da carreira nas diversas especialidades dos QP de Sargentos da FA? Foram colocadas H quando da construção do mapa concetual do problema em questão (Apêndice B), que serviram para dar resposta às PD que decorreram dos conceitos basilares deste estudo, e que permitiram identificar pontos essenciais nos quais a organização deverá atuar de forma integrada no sentido de procurar ajustar o desenvolvimento da carreira dos Sargentos dos QP da FA.



Em síntese e como resposta à referida PP podemos afirmar que, num complexo contexto de mudança, a FA necessita de criar oportunidades através da implementação de um sistema de planeamento e desenvolvimento de RH que coloque um enfoque estratégico no processo de gestão da carreira dos Sargentos e que possibilite a conciliação das componentes organizacionais e das componentes individuais, enquadradas por processos de ajuste adequados, que permitam alinhar os interesses dos intervenientes neste processo, suprimindo lacunas identificadas pelas respostas às perguntas formuladas, aplicando as medidas ao seu alcance para que se torne possível amenizar os efeitos de uma situação criada ao longo do tempo por vários fatores de difícil controlo por parte da FA.



Conclusões

As FFAA colocadas perante desafios no âmbito da gestão das carreiras nos QP de Oficiais e Sargentos, que se vêm arrastando num longo período de tempo, e para os quais se foram encontrando soluções paliativas de curto prazo, nomeadamente através de promoções em massa, desencadeadas através de mecanismos administrativos, cujos efeitos se manifestam ainda com especial incidência nos QP de Sargentos, deverão ter a capacidade de identificar os problemas nesta área e transformá-los numa oportunidade de mudança e melhoria preferencialmente sustentável para o futuro.

Neste contexto, esta investigação assente na categoria de Sargentos da FA e na respectiva gestão da carreira, procurou preencher uma lacuna existente no conhecimento do estudo da gestão das carreiras nas FFAA, uma vez que, na sua maioria, os estudos académicos existentes nesta área reportam-se a estudos de âmbito geral das carreiras militares ou referem-se especificamente à categoria de Oficiais dos vários Ramos das FFAA.

Para tal foi construído um quadro teórico, cujos conceitos decorrentes da revisão de literatura sobre o tema nortearam o desenvolvimento de H, cujo processo de validação assentou na criação de dimensões e indicadores, que em conjunto deram origem à criação de um mapa concetual (Apêndice B).

Através do método hipotético-dedutivo, formularam-se as referidas H para, de seguida, verificar se elas eram verdadeiras ou falsas (IESM, 2015, p. 17). Utilizando um procedimento metodológico de Estudo de Caso, adotou-se uma estratégia de investigação que combinou a análise de dados quantitativos referentes ao objeto do estudo, com a realização de entrevistas a especialistas na área da gestão dos QE dos QP de Sargentos da FA, cujos conhecimentos abrangentes e profundos sobre a realidade do tema, possibilitaram a recolha de elementos que constituem um quadro do que é a gestão da carreira dos Sargentos da FA atualmente, procurando desta forma extrapolar-se princípios orientadores que possam orientar uma futura implementação de um novo modelo de gestão da carreira para os Sargentos da FA.

Assim no primeiro capítulo procedeu-se a uma revisão de literatura com especial enfoque no caráter estratégico que deverá estar associado à GRH destacando-se o modelo de planeamento e desenvolvimento estratégico de RH idealizado por Edgar Schein, cuja atualidade é reconhecida, como uma ferramenta de apoio pela forma como integra as componentes organizacionais e individuais e idealiza a respetiva interação entre ambas



através da utilização de processos de ajuste do sistema. Foi igualmente abordado, de forma genérica, o tema da carreira militar e o seu enquadramento legislativo e de forma mais específica procurou clarificar-se a arquitetura dos QP de Sargentos da FA como forma de enquadramento dos capítulos seguintes.

Em seguida identificou-se a metodologia de investigação a ser utilizada na realização do estudo, partindo da PP: “De que modo será possível mitigar os efeitos das assimetrias verificadas no desenvolvimento da carreira nas diversas especialidades dos QP de Sargentos da FA?”, o objetivo geral deste estudo visou identificar princípios orientadores que possam contribuir para a criação de um novo sistema de gestão de carreiras dos Sargentos da FA, que responda às necessidades da organização bem como às naturais expectativas dos militares que dela fazem parte.

Além deste objetivo geral outros objetivos se perspetivaram como importantes, nomeadamente a caracterização dos QP da categoria de Sargentos da FA, nas suas respetivas especialidades, procurando objetivar assimetrias e distorções em termos de desenvolvimento da carreira nesta categoria, compreender a arquitetura do modelo de carreira dos Sargentos dos QP da FA e analisar de que forma a FA está em condições de aplicar medidas, no curto e médio prazo, que atenuem as distorções e assimetrias no desenvolvimento da carreira dos Sargentos da FA.

No segundo capítulo foi apresentada uma breve caracterização dos QP de Sargentos da FA, bem como uma demonstração das assimetrias e distorções existentes, um dos problemas fundamentais ao nível da GRH nos QP de Sargentos atualmente, a par do enquadramento legal subjacente ao tema.

No terceiro e último capítulo efetuou-se a análise das entrevistas recolhidas procurando enquadrar esses dados informativos nos conceitos fundamentais que enformam este trabalho, para que, validando as hipóteses formuladas se tornasse possível a resposta à PP.

Considerando que a gestão estratégica de RH envolve a implementação, de forma consistente, de políticas e práticas que assegurem que o capital humano de uma organização contribui de forma decisiva, e com valor acrescentado, para o cumprimento dos objetivos dessa mesma organização (Becker e Huselid, 2006; Lepak e Snell, 1999), surgiu a necessidade de desde logo perceber se a FA baseia a sua GRH dos QP de Sargentos num caráter estratégico.



Verificou-se que a infirmação da H1 – A FA realiza uma gestão das carreiras centrada no desenvolvimento dos QE do QP de Sargentos, permitiu responder à PD1 – De que modo a gestão das carreiras dos Sargentos se encontra alinhada com os princípios da gestão estratégica de RH? determinando que se ao nível do planeamento a FA está sujeita a severas alterações contextuais que não tem possibilidades de controlar, ao nível do desenvolvimento dos militares que constituem a categoria de Sargentos foi identificada a utilização menos eficiente de ferramentas essenciais na GRH como são a formação e o mérito militar.

Sendo o desequilíbrio na progressão das carreiras dos Sargentos um dos problemas fundamentais nesta área, coloca-se a necessidade de, como forma de fazer face a contingências, prever alternativas que permitam uma resposta equilibrada, tanto para a organização, como para o militar, procurando evitar-se neste processo o adiamento ou a criação de outros problemas. Com a não validação da H2 – A carreira militar dos Sargentos segue um modelo de desenvolvimento estratégico, que responde negativamente à PD2 – De que forma o desenvolvimento da carreira dos Sargentos se adequa às necessidades da FA? fica demonstrada a necessidade de implementação de um sistema equilibrado de planeamento e desenvolvimento dos QE dos QP de Sargentos da FA, com particular enfoque nos processos de ajuste entre a componente organizacional e individual. Sugere-se que possa ser utilizado como ponto de partida o sistema criado por Edgar Schein, aperfeiçoando os elementos já existentes e colmatando as lacunas identificadas.

Num contexto de implementação de mudança de processos é opinião unânime dos especialistas consultados a necessidade de um ajuste estrutural nos QP de Sargentos, sendo que apesar do quadro legislativo que os envolve, que limita a aplicação de instrumentos de gestão interna, em particular na progressão da carreira, verificou-se a validação da H3 – A arquitetura dos QP de Sargentos da FA permite a utilização de mecanismos reguladores da carreira, que nos possibilita responder à PD3 – De que forma é possível implementar medidas que produzem mudanças no desenvolvimento de carreira dos Sargentos da FA? tornando-se clara a necessidade de associar às modificações estruturais na própria FA decorrentes das alterações em curso, em particular a diminuição de efetivos, medidas que adequem a estrutura dos QE aos novos processos e tecnologias disponíveis.

Considerando as conclusões retiradas, e respondendo à PP, este estudo poderá contribuir para a sensibilização da necessidade de atribuir um carácter estratégico à forma como se gerem os RH nos QP de Sargentos da FA, consubstanciando o princípio de que as



peças são o ativo mais importante numa organização. Foi utilizado o modelo de Edgar Schein de planeamento e desenvolvimento estratégico de RH como possível aproximação a um modelo a implementar na FA, na forma como se gerem os RH dos QP de Sargentos da FA.

Foi igualmente identificada a utilização menos eficiente de ferramentas essenciais como são a formação e o mérito militar, sendo destacada a necessidade de associar às modificações estruturais na própria FA decorrentes das alterações em curso, medidas que adequem a estrutura dos QE aos novos processos e tecnologias disponíveis.

Por fim procurou suprir-se uma lacuna existente no conhecimento referente à gestão de carreiras de Sargentos da FA, uma vez que preferencialmente os estudos académicos realizados nos últimos anos, ou são de âmbito geral (carreiras militares) ou estão especificamente focados na gestão da carreira dos militares da categoria de Oficiais.

Tendo em vista a criação e implementação de um sistema de planeamento e desenvolvimento estratégico de RH dos QP de Sargentos da FA recomenda-se que:

O EMFA/DIVREC:

- Desenvolva um grupo de trabalho interdisciplinar que identifique, no âmbito da GRH dos QP de Sargentos da FA, quais os componentes organizacionais que a FA deverá privilegiar no âmbito dos seus objetivos e quais as componentes individuais adequadas à criação de um desejável alinhamento entre umas e outras;
- Determine as reais necessidades de formação e aquisição de competências dos Sargentos dos QP, de forma adequada às atribuições funcionais de cada nível hierárquico, atentando às necessidades já identificadas;
- Promover um estudo de adequação estrutural dos QE dos QP dos Sargentos, ao nível das especialidades, nas suas várias vertentes (quantidade, atribuições, formação de base, etc.);
- Desenvolver um sistema de planeamento e desenvolvimento dos QE dos QP de Sargentos da FA, utilizando como ponto de partida o sistema criado por Edgar Schein, aperfeiçoando os elementos já existentes e colmatando as lacunas presentes;
- Monitorize a implementação do sistema, nas suas diversas áreas, junto dos vários órgãos envolvidos.

Uma das limitações deste estudo prende-se com o fato de, sendo uma área de elevada complexidade, existir um número limitado de especialistas na gestão destes QE com uma



visão global da mesma, além de ser uma atividade que toca variadas áreas associadas que torna, por limitações de delimitação concetual, a sua análise impossível.

Assim várias oportunidades para pesquisas futuras se podem indicar, fruto do caminho percorrido:

- Um estudo de âmbito transversal aos três Ramos das FFAA, referente ao universo de Sargentos dos QP;

- Um estudo referente à criação de uma plataforma informática que permita a gestão da carreira dos militares em causa e que englobe todos os elementos considerados essenciais para que tal pudesse acontecer;

- Realização de um estudo profundo no respeitante à motivação, necessidades e interesses dos Sargentos da FA, cujos *inputs* poderiam ser proveitosos para a perceção e para o delinear de um novo modelo de gestão da carreira.

A informação e os contributos para o conhecimento poderão ser utilizados pelos órgãos responsáveis pela criação de doutrina na FA como princípios orientadores na definição de um modelo de planeamento e desenvolvimento dos QE dos QP de Sargentos da FA, como forma de criação de um sistema que privilegie o equilíbrio presente e futuro, procurando ultrapassar problemas que desde há muito vêm assolando um número significativo de militares, relativamente ao desenvolvimento da sua carreira.



Bibliografia

Adekola, B., 2011. *Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: A case study of Nigerian bank employees*. Australian Journal of Business and Management Research 1(2), pp. 100-112.

Baruch, Y., 2004. *Transforming careers: from linear to multidimensional career paths*. Career Development International, Vol. 9, N.º 1, pp. 58-73.

Becker, B., Huselid, M., 2006. *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, Vol. 32, N.º 6.

Branco, A., 2014. *Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente*. Trabalho de investigação individual CPOG FA. IESM.

Cabral, A., 2012. *Gestão e desenvolvimento de Carreiras – O caso da Marinha Portuguesa*. Boletim de sociologia militar, 3, pp. 84-118.

Costa, M., 2012. *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. ISEG.

Costa, P., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor*. Trabalho de investigação individual CPOG FA. IESM.

Dutra, J., Veloso, E., Ficher, A. e Nakata, L., 2009. *As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 10 (1), pp. 55-70.

Gomes, J., 2010. *Reestruturação do Curso de Promoção a Sargento-Chefe*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C., 2008. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gubler, M., Arnold, J. e Coombs, C., 2013. *Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement*. Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 35, pp. 23–40.

Hall, D., 2004. *The protean career: A quarter-century journey*. Journal of Vocational



Behavior 65, pp. 1–13.

Hoffman, Nicole P., 2000. *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future*. Academy of Marketing Science Review, Vol.4, N.º 3.

Huselid, M., Jackson, S. e Schuler, R., 1997. *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*. Academy of Management Journal, 40 (1), pp. 171-188.

IESM, 2015. Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.

IESM, 2015. Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM - NEP / ACA 018. Lisboa: IESM.

IESM, 2015. Trabalhos de Investigação - NEP / ACA - 10. Lisboa: IESM.

Inyang, Benjamin J., 2010. *Strategic Human Resource Management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organizations*. International Bulletin of Business Administration. N.º 7, pp. 23-36.

Jerónimo, H., Ribeiro, I., 2012. *Gestão de Carreiras no Exército Português: Uma Proposta de Modelo Aplicado*. Boletim de Sociologia Militar, 3, pp. 66-85.

Ismail, A., Madrah, H., Aminudin, N. e Ismail, Y., 2013. *Mediating role of career development in the relationship between career programme and personal outcomes*. Makara, Seri Sosio Humaniora, 17 (1), pp. 43-54.

Lepak D., Snell S., 1999. *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. The Academy of Management Review, Vol. 24, N.º 1, pp. 31-48.

Lyons, S., Schweitzer e L., Ng, E., 2015. *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 30 N.º 1, pp. 8-21.

Lopes, A., 2016. *Entrevista ao Assessor do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea para a categoria de Sargentos*. Entrevistado por Rui Madeira [Entrevista]. Alfragide, 4 de fevereiro de 2016.

Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F. e Oliveira-Cruz, F., 2015. *Measuring job*



satisfaction in Portuguese military sergeants and officers: Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General scale. Military Psychology, Vol. 27, N.º 1, pp. 52–63.

Mata, J., 2016. *Entrevista ao Diretor do Pessoal da Força Aérea.* Entrevistado por Rui Madeira [Entrevista]. Alfragide, 2 de fevereiro de 2016.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei 90/2015, de 29 de maio), Lisboa: Diário da República.

Morais, L., 2016. *Entrevista ao Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea.* Entrevistado por Rui Madeira [Entrevista]. Alfragide, 11 de fevereiro de 2016.

Moura, R., 2014. *Reestruturação de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA Portuguesas. Análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da UE e da OTAN.* Trabalho de investigação individual CMC-C. IESM.

Neves, J. P., 2015. *O Estatuto Militar, o “EMFAR” e a lógica paradoxal. Algumas inquietações.* [Em linha]. Disponível em http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/JDRI%20155%20080915%20for%C3%A7as%20armadas.pdf. [Acedido em 3 de dez. de 2015].

Pinto, B., 2016. *Entrevista ao Adjunto do Chefe da Secção de Promoções e Reservas, para a área de Sargentos, da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da Força Aérea.* Entrevistado por Rui Madeira [Entrevista]. Alfragide, 12 de fevereiro de 2016.

Porter, Michael E., 1996. *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 59-78.

Quivy, R, Campenhoudt, LV, 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* 4.^a Edição. Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, J., 2010. *A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea Portuguesa.* Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM.

Ribeiro, J., 2009. *A Formação Contínua na Força Aérea.* Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM.



Sarmiento, M., 2013. *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora, Coleção Manuais. Lisboa.

Schein, E., 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. MIT, Sloan School of Management. Addison-Wesley Publishing Company.

Soares, P., 1999. *O desenvolvimento de carreira dos Sargentos dos Quadros Permanentes do Exército*. Trabalho individual de longa duração CEM. IAEM.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches P. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e práticas*. Lidel – Edições técnicas, 10.^a Edição.

Sullivan, S. e Baruch, Y., 2009. *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*. Journal of Management, 35(6), pp. 1542–1571.

Tavares, M., 2006. *Estratégia e gestão por objetivos. Duas metodologias de gestão para as organizações atuais*. Universidade Lusíada Editora, 3.^a edição.



Apêndice A — Estudos realizados na área da gestão de carreiras nas FFAA

Autores	Ano	Título	Conceitos	Conclusões
Lopes, S.; Chambel, M. J.; Castanheira, F.; Oliveira-Cruz, F.	2015	Measuring job satisfaction in Portuguese military sergeants and officers: Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General scale.	A <u>satisfação no trabalho</u> é uma resposta afetiva ou emocional relacionada com vários aspectos de um posto de trabalho e tem importantes implicações nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.	Os resultados revelaram que as dimensões da satisfação no trabalho em que os militares se encontram menos satisfeitos são: remuneração e oportunidades de promoção, sendo estas as que mais se relacionam com as variáveis demográficas deste estudo.
Neves, J.	2015	O Estatuto Militar, o “EMFAR” e a lógica paradoxal. Algumas inquietações	“Quadros” em que os efetivos militares se agregam e, a sua “ <u>Motivação</u> ”, considerada esta como o elemento essencial do seu desempenho.	O agravamento dos chamados “fatores influenciadores da carreira” terá como resultado mais provável que, a prazo, os quadros tenderão para bloquear, o que afetará o seu regular funcionamento e com isso a velocidade de progressão vertical na carreira.
Branco, A.	2014	Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente	<u>Gestão de carreiras nas Forças Armadas</u> - caráter distintivo e específico da atividade militar.	Propostas para um novo modelo esquematizadas numa análise SWOT: carreiras horizontais, sistema remuneratório, regime de contrato de longa duração, pontos de saída ao longo da carreira e formação.
Costa, P.	2014	A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor.	<u>Mobilidade</u> na carreira - a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma não tem sofrido alterações de maior. Nunca se operacionalizou uma alternativa, diferente e inovadora.	Apuramento do melhor modelo para melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma e identificação de linhas de ação a prosseguir para a sua implementação.
Moura, R.	2014	Reestruturação de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA Portuguesas. Análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da UE e da OTAN.	<u>Políticas de gestão de carreiras</u> - a carreira militar baseia-se exclusivamente na verticalidade; <u>Sistema de formação e qualificação</u> - a importância da formação permite a criação e gestão de conhecimento; <u>Sistemas de avaliação</u> - pretende-se fiabilidade e objetividade ao longo da carreira.	Alterações ao nível da relevância dada às funções de comando e ao curso de estado-maior, introdução da promoção por escolha em mais postos, implementação de um regulamento de avaliação do desempenho, comum ao três ramos das Forças Armadas, criação de um mecanismo de acompanhamento e aconselhamento de carreira do Oficial.
Cabral, A.	2012	Gestão e desenvolvimento de Carreiras: O caso da Marinha Portuguesa	<u>Desenvolvimento da carreira</u> como um compromisso biunívoco de comprometimento e acompanhamento mútuo.	São identificadas seis ações de intervenção base: transparência e compreensão das regras e requisitos; elevar as oportunidades; incrementar a possibilidade de intervir; acentuar o mérito como base selectiva da promoção e progressão; acompanhamento e aconselhamento autêntico e perspicaz (o exemplo como padrão); incremento da comunicação organizacional ascendente e descendente.
Costa, M.	2012	Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa	<u>Motivação e Satisfação</u> - as duas estão relacionadas e dependem, de alguma forma, uma da outra. A motivação é o conceito empregue para explicar as forças que atuam num determinado organismo para iniciar e direcionar o comportamento e a satisfação refere-se ao que os trabalhadores sentem em relação ao trabalho.	Estratégias de motivação dos militares deverão ser baseadas prioritariamente ao nível da “Motivação Institucional” e da “Motivação Intrínseca”. Recomenda-se também que se atue sobre os aspetos da “Satisfação Extrínseca” especialmente junto dos sargentos, dos militares com mais anos de serviço e pertencentes aos QP.
Jerónimo, H.; Ribeiro, I.	2012	Gestão de Carreiras no Exército Português: Uma Proposta de Modelo Aplicado	A <u>carreira</u> como uma sequência de atitudes e de comportamentos, associados às experiências e aprendizagens do indivíduo ao longo da sua vida laboral.	Proposta de um modelo de gestão de carreiras, passível de ser implementado no Exército Português. Criação de um Gestor de Carreiras e de um Departamento para o efeito.
Gomes, J.	2010	Reestruturação do Curso de Promoção a Sargento-Chefe	<u>Formação</u> - a formação contínua tanto ao nível técnico, como militar assume uma importância fulcral na eficiência e qualidade de trabalho que cada militar desenvolve.	Nas organizações que favorecem e incentivam a aprendizagem, os colaboradores desenvolvem espírito de iniciativa e de inovação que é determinante para o aumento a sua produtividade. Algumas valências e competências como Liderança, Chefia de equipas ou Técnicas de Comunicação, são necessárias à carreira dos sargentos, ainda antes da frequência do actual CPSC.
Ribeiro, J.	2010	A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea Portuguesa	A <u>avaliação do desempenho</u> representa um instrumento estratégico de extrema importância para a gestão de recursos humanos de qualquer organização, contribuindo para uma melhoria contínua.	Pode assumir maior relevância, se forem observadas algumas medidas correctivas: ações de formação/sensibilização aos avaliadores; divulgar o sistema de avaliação nos cursos de formação; condição essencial e ordenatória para concursos e promoções; implementar a auto-avaliação; alterações ao regulamentado.
Ribeiro, J.	2009	A Formação Contínua na Força Aérea	<u>Formação Contínua</u> - formação tem de ser vista numa perspectiva de conjunto, como um modelo de formação integrado composto por vários vectores em que cada um representa o desenvolvimento de competências numa área específica.	Analizada a formação contínua dos Sargentos dos QP(MELECT, MELECA e MELIIV) desde que finalizaram o seu CFS até ingressarem no CPSC, identificaram-se necessidades de formação de forma a garantir a aquisição de competências essenciais ao desempenho nas áreas respetivas.
Soares, P.	1999	O desenvolvimento de carreira dos Sargentos dos Quadros Permanentes do Exército	O <u>desenvolvimento da carreira</u> não pode ser visto como um objetivo de curto prazo.	Declínio do princípio da quantidade face à qualidade que os efetivos deverão possuir. Diferenciação entre carreiras de comando, ligadas às armas, e as carreiras técnicas, ligadas aos serviços.



Apêndice B — Mapa conceitual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PP: De que modo será possível mitigar os efeitos das assimetrias verificadas no desenvolvimento da carreira nas diversas especialidades dos QP de Sargentos da FA?	PD1: De que modo a gestão das carreiras dos Sargentos se encontra alinhada com os princípios da gestão estratégica de RH?	H1: A FA realiza uma gestão das carreiras centrada no desenvolvimento dos QE do QP de Sargentos.	Gestão estratégica de RH	Planeamento	Estudo de assimetrias
					Distribuição de vagas
				Desenvolvimento	Formação
					Mérito
					Oportunidades
	PD2: De que forma o desenvolvimento da carreira dos Sargentos se adequa às necessidades da FA?	H2: A carreira militar dos Sargentos segue um modelo de desenvolvimento estratégico.	Carreira Militar	Planeamento	Imposição externa
					Vagas (Esp/Posto)
					Tempo mínimo de permanência no posto
				Desenvolvimento	Formação
					Mérito
					Oportunidades
	PD3: De que forma é possível implementar medidas que produzem mudanças no desenvolvimento de carreira dos Sargentos da FA?	H3: A arquitetura dos QP de Sargentos da FA permite a utilização de mecanismos reguladores da carreira.	Arquitetura dos QP dos Sargentos da FA	Modelo	Postos
					Progressão e promoções
					Tempo médio de permanência no posto
				Estrutura	Efetivos militares
					Quadros Especiais
				Funções	Descrição de funções
					Competências
					Especialidades
				Mecanismos reguladores da carreira	Legislação externa
					Normas internas



Apêndice C — Guião de Entrevista

1. Na sua opinião a FA tem uma visão de curto, médio e longo prazo, dos QE de Sargentos, que possibilite a deteção de anomalias e preveja a aplicação de medidas corretivas?
2. Considera que a distribuição anual de vagas pelos diferentes QE de Sargentos está integrada numa estratégia que responda às necessidades da FA conciliando-as com o desenvolvimento da carreira dos Sargentos?
3. Considera que o modelo de formação para a categoria de Sargentos, em prática na FA, se encontra alinhado com os requisitos de progressão e necessidades funcionais da organização?
4. Na sua opinião a importância do mérito militar no desenvolvimento da carreira é inculcada nos militares desde o ingresso nos QP, bem como durante a sua carreira?
5. Na sua opinião a FA proporciona aos Sargentos oportunidades de desenvolvimento e progressão baseadas no mérito e competências?
6. Na sua opinião qual o impacto que a racionalização dos recursos das FFAA, poderá ter nos QP de Sargentos da FA?
7. Considera que a distribuição de vagas por especialidade e posto se encontra equilibrada, face à missão atribuída à FA? Caso não considere adequada, como avalia a solução proposta na gestão de quadros através de vagas QQE?
8. Na sua opinião o tempo mínimo de permanência nos postos da categoria de Sargentos está bem dimensionado, tendo em consideração as necessidades da FA?
9. Considera que a frequência de um curso de promoção (CPSCH) apenas no posto de SAJ, e nos moldes atuais, garante o adquirir das competências desejáveis que permitam potenciar o desempenho dos Sargentos da FA?
10. Na sua opinião a avaliação do mérito é encarada como uma ferramenta determinante e seletiva na progressão da carreira dos Sargentos da FA?
11. Na sua opinião a FA gere os seus RH relacionando a satisfação das necessidades da organização, com a aquisição de competências por parte dos militares?
12. Considera que o atual número de postos existente na categoria de Sargentos é o adequado, respondendo às necessidades funcionais da FA? Se não, acha que deveriam ser mais ou menos, e em que nível deveriam surgir alterações?
13. O atual modelo de progressão da carreira de Sargentos é quase exclusivamente vertical. Considera que numa organização como a FA existe espaço para a introdução de alternativas de carreira?
14. Considerando a sua experiência, de que modo é que um tempo médio elevado de permanência no posto, em algumas especialidades de Sargentos, é prejudicial para a FA?
15. Face ao rácio "operações/apoio" que se pretende atingir na FA, considera que a distribuição atual de efetivos pelas várias especialidades da FA é a adequada?
16. Na sua opinião que tipo de medidas poderiam ser implementadas como forma de regular as assimetrias existentes em termos de progressão ?
17. Na sua opinião a atual descrição de funções limita o desempenho e mobilidade interna dos Sargentos?
18. Na sua opinião um militar que adquira competências fora da sua área funcional, deveria ter a possibilidade de não ficar limitado a uma área específica?
19. Considera que a quantidade de especialidades existente na FA limita a gestão da carreira dos Sargentos?
20. Considera a legislação externa à FA (ex. EMFAR) como um impedimento a uma eventual reestruturação dos QP de Sargentos?
21. Na sua opinião acha possível a FA implementar, de forma efetiva, mecanismos que permitam atenuar as atuais assimetrias verificadas na progressão na carreira dos Sargentos?



Apêndice D — Matriz de Entrevistas de Investigação

Entrevista N.º	1	2	3	4
Identificação	MGEN/PILAV José Mata	TCOR/PILAV Luís Morais	TEN/TPAA Bruno Pinto	SMOR/MELECA António Lopes
Função	Diretor do Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC	Adj. do Chf. da Secção de Promoções e Reservas, da RCP, da DP, para a área de Sargentos	Ass. do CEMFA para a categoria de Sargentos
Data	2 de fevereiro de 2016	11 de fevereiro de 2016	12 de fevereiro de 2016	4 de fevereiro de 2016
Objetivos	Guião de entrevista			
Planeamento	<p>1. Na sua opinião a FA tem uma visão de curto, médio e longo prazo, dos QE de Sargentos, que possibilite a deteção de anomalias e preveja a aplicação de medidas corretivas?</p>	<p>Sim. São realizados estudos ao nível do EMFA e aqui, na DP, nós temos o conhecimento dos diversos QE e da sua evolução, sendo que a instabilidade legislativa que se tem verificado nos últimos anos dificulta qualquer medida que se queira implementar.</p> <p>Temos que ter em consideração que os ingressos realizados à 35 anos atrás estão a ter impacto agora. É algo que não conseguimos controlar.</p>	<p>A progressão dos militares da FA não pode estar indexada à sorte ou ao azar.</p> <p>Existe um planeamento e depois existem as contingências que por vezes não se conseguem enquadrar bem com todas as alterações necessárias. O trabalho tem sido feito no sentido de resolver alguns problemas na carreira propriamente dita, seja a nível de Oficiais, seja ao nível do Sargentos. Focando-nos nos Sargentos, o que é que foi detetado... os ingressos maciços nos anos 80, nos primeiros postos não causaram grandes problemas mas depois nos postos mais elevados, e eles já estão na ordem dos 50 anos de idade, começaram a surgir os problemas. Estes militares foram progredindo, com base em algumas medidas excecionais, nomeadamente ao posto de SAJ, o que possibilitou alguma progressão na carreira, mas não resolveu o problema, apenas o adiou. Além disto após esta situação existiram poucos ingressos o que leva a que exista um efeito de onda em que existem muitos, e depois poucos, de tal forma que aquilo que se está a tentar fazer é normalizar os ingressos. O que se está a fazer é o trabalho para a frente, mas leva tempo...</p>	<p>Uma visão, seja ela de curto, médio e longo prazo na gestão das carreiras, neste caso na gestão dos QE dos sargentos, terá que envolver sempre um planeamento de RH, de forma a haver, ou pelo menos tentar que haja um certo equilíbrio entre as perspectivas organizacionais e as aspirações das pessoas que a constituem, mas como sabemos com as medidas de carácter excepcional ocorridas em 2004, 2006 e 2008 e principalmente as constantes alterações no que respeita a legislação relativa à gestão das carreiras tornam difícil encontrar soluções. Quero com isto dizer que o tal planeamento que conduzirá a uma visão na gestão dos RH é difícil de realizar. O ano 2015, no referente a promoções é um exemplo prático das dificuldades que referi, até 30 de Junho as promoções podiam ser concretizadas através da ocupação de vaga de posto superior ao abrigo do art.º 165 do anterior EMFAR mas a partir de 01 de Julho esta realidade, com a entrada em vigor do novo EMFAR, deixou de existir, ou seja, no mesmo ano temos realidades diferentes. Contudo, mediante estas dificuldades a Força Aérea tem feito um enorme esforço para corrigir as anomalias e melhorar a gestão dos QE nos sargentos, sobretudo nos quantitativos por QE e mais recentemente com a criação dos QQE, levando-me a afirmar que, apesar das vicissitudes referidas, a força aérea tem uma visão de curto, médio e longo prazo no referente à gestão dos QE.</p>
	<p>2. Considera que a distribuição anual de vagas pelos diferentes QE de Sargentos está integrada numa estratégia que responda às necessidades da FA conciliando-as com o desenvolvimento da carreira dos Sargentos?</p>	<p>A arquitetura do modelo servia os intentos da organização, o problema surge com as alterações introduzidas pelo EMFAR que limita os instrumentos de gestão interna. Se tivéssemos um sistema fechado e totalmente gerido por nós teríamos outra forma de fazer as coisas.</p>	<p>Estamos a tentar encontrar um ponto de equilíbrio entre o que a organização necessita e aquilo que as especialidades necessitam, que não é bem a mesma coisa. Não podemos considerar só as necessidades funcionais e fazer uma aplicação direta por postos em termos percentuais das vagas porque senão teríamos problemas. Neste momento estamos a tentar fazer um mix, e inclusivamente como temos algumas vagas QQ-e até aproximamos essa distribuição mais às necessidades das carreiras, salvaguardando sempre a organização. É um ponto de equilíbrio que não tem que ser no meio, está a permitir alguma progressão de carreiras dentro das necessidade funcionais.</p> <p>Estamos a tentar salvaguardar um equilíbrio de progressão de carreira entre as várias especialidades, também por causa da motivação dos militares. No entanto este tipo de ajuste não tem que ser drástico, tem de ser de alguma forma progressivo. Não podemos correr o risco de distribuir vagas para uma especialidade, por causa da progressão da carreira, e essas vagas faltarem noutra especialidade e serem necessárias funcionalmente. O problema está a ser atacado em várias frentes: os efetivos, uma análise funcional das necessidades, e um ajuste dos Q-e.</p>	<p>Acredito que a forma “honesta” de distribuição percentual de vagas terá de ser revista. Teremos de identificar as reais necessidades no terreno mesmo que tal leve a eliminar, fundir ou redimensionar Especialidades. Depois deste exercício será mais fácil aproximar as necessidades da FA com as legítimas expectativas de desenvolvimento de carreira dos Sargentos.</p>



A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?

Entrevista N.º	1	2	3	4
Identificação	MGEN/PILAV José Mata	TCOR/PILAV Luís Morais	TEN/TPAA Bruno Pinto	SMOR/MELECA António Lopes
Função	Diretor do Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC	Adj. do Chf. da Secção de Promoções e Reservas, da RCP, da DP, para a área de Sargentos	Ass. do CEMFA para a categoria de Sargentos
Data	2 de fevereiro de 2016	11 de fevereiro de 2016	12 de fevereiro de 2016	4 de fevereiro de 2016
Objetivos	Guião de entrevista			
Desenvolvimento	3. Considera que o modelo de formação para a categoria de Sargentos, em prática na FA, se encontra alinhado com os requisitos de progressão e necessidades funcionais da organização?	Sim. Um militar que mude de funções, por exemplo para outra aeronave, no caso dos MMA eles são submetidos a formação e adquirem as qualificações necessárias ao desempenho das suas funções	Necessitam de mais qualquer coisa. O que se tem verificado é que fruto destas flutuações eles vão ao curso de promoção muito tarde , há cursos com muitos militares com 50 anos, o que é quase o final a carreira. Considero que até podem ter só um curso formal mas no ano em que chegam ao posto de SAJ já têm necessidade mais qualquer coisa , não tem que ser um curso de promoção, por exemplo ao nível da avaliação do mérito. Não tem que ser um curso de promoção a SAJ, no entanto o EXE tem esse curso, ou então que seja um curso introduzido só para necessidades bem identificadas. Atualmente para o número de efetivos que temos muitos SAJ continuam em funções de execução até porque se assim não fosse podíamos perder capacidade principalmente nas áreas de manutenção. De qualquer forma vão ter necessidades de formação , algo que seja relativamente curto, porque não existe a necessidade de realização de um curso muito longo, e o próprio CPSCCH foi reduzido, e está a dar bons resultados e melhorou-se na qualidade naquilo que eles necessitavam. Pode inclusivamente dar-se pequenos cursos ou formações necessárias , inclusivamente para a frequência do próprio curso de Chefes. Está a ser estudado, no entanto temos que perceber qual o impacto para a FA por causa do efetivo atual e por vezes uma ou duas semanas pode fazer diferença. No respeitante ao curso de ingresso está a ser revisto, por causa do EMFAR.	Embora sendo um modelo em revisão por obrigação estatutária (nível 5), a excessiva preocupação de paralelismo com certificação europeia ou nacional, poderá acarretar o risco de nos afastarmos das necessidades objetivas de formação na FA. A formação não tem ainda um grande peso nos requisitos de progressão.
	4. Na sua opinião a importância do mérito militar no desenvolvimento da carreira é incutida nos militares desde o ingresso nos QP, bem como durante a sua carreira?	É um aspeto que pode ser melhorado.	No início acho que sim. Ao longo da carreira... No início ingressam em função das classificações, agora ao longo da carreira não tem sido . Por exemplo, sempre que há ultrapassagens normalmente é mais por demérito do que propriamente por mérito . Com o regulamento comum de avaliação vão surgir algumas alterações que poderão ajudar.	A prova de que ainda não o fazemos de forma adequada é o facto de a maioria dos camaradas só se aperceber desta realidade quando integram os Conselhos de Especialidade ou são alvo de apreciação para promoção por escolha.
	5. Na sua opinião a FA proporciona aos Sargentos oportunidades de desenvolvimento e progressão baseadas no mérito e competências?	Sim, através dos conselhos de especialidade, os militares são avaliados e comparados face aos seus pares. Neste momento é difícil fazer mais.	Atualmente acho que isso se verifica pouco . Deveremos evoluir de forma a que sejam possibilitadas situações práticas. Atualmente verifica-se nas escolhas para cargos ao invés não acontece em termos de antiguidade, e respetiva progressão na carreira. Deveria promover-se alguém realmente por mérito e não por demérito de alguém.	Infelizmente a ideia que prevalece é de que as carreiras são mais baseadas na sorte e menos na competência e no mérito.



A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?

Entrevista N.º	1	2	3	4	
Identificação	MGEN/PILAV José Mata	TCOR/PILAV Luís Morais	TEN/TPAA Bruno Pinto	SMOR/MELECA António Lopes	
Função	Diretor do Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC	Adj. do Chf. da Secção de Promoções e Reservas, da RCP, da DP, para a área de Sargentos	Ass. do CEMFA para a categoria de Sargentos	
Data	2 de fevereiro de 2016	11 de fevereiro de 2016	12 de fevereiro de 2016	4 de fevereiro de 2016	
Objetivos	Guião de entrevista				
6. Na sua opinião qual o impacto que a racionalização dos recursos humanos das FFAA, poderá ter nos QP de Sargentos da FA?	Por causa da diretiva Portugal 2020 a FA terá que reduzir os seus efetivos, e isso é inevitável.	Implicações em termos de quantitativos, naturalmente, no entanto estão a ser aplicados ajustes desde já para que não se verifique um impacto severo. As diminuições são progressivas.	Aquela que todos já constatámos, com a racionalização dos recursos das FFAA, significa que ingressam menos sargentos nos QP , logo a base da pirâmide não é alimentada e assim poderemos num período temporal não muito longínquo ter uma pirâmide , não direi invertida, mas sim desproporcional , pese embora a organização tente atenuar esta dificuldade com os sargentos RC Verificamos também, desde 2012, no que respeita às promoções, que estas são feitas apenas com um despacho autorizador do governo e restritivas a um número por posto, originando diversas vicissitudes na gestão dos QE.	A racionalização de recursos humanos quando efetuada de forma a corrigir ineficiências e distorções terá sempre, pelo menos a longo prazo, um efeito benéfico na forma como se harmonizam os QP de sargentos. Os Sargentos são os primeiros a aperceber-se e a ter de colmatar a deficiente afetação de recursos, seja por gestão desadequada ou falta de efetivos para a execução das missões.	
Planeamento	7. Considera que a distribuição de vagas por especialidade e posto se encontra equilibrada, face à missão atribuída à FA? Caso não considere adequada, como avalia a solução proposta na gestão de quadros através de vagas QQE?	Procura-se que sirva os interesses da organização, tendo em consideração os rácios que se pretendem relativamente a “operações” versus “apoio” . As vagas QQE são mais um instrumento que poderá ser utilizado em determinadas situações.	É uma solução que tem evoluído do primeiro ano para o segundo ano de aplicação, principalmente por causa da quantidade de vagas que estão em jogo, quase uma percentagem retirada de todas as especialidades, na tentativa de garantir o aproveitamento máximo dessas vagas para promoção, de forma a que não se desperdice nenhuma. Com a normalização das progressões este tipo de vagas tenderá a reduzir. No entanto talvez seja bom manter sempre uma percentagem mínima dessas vagas para se conseguirem resolver situações inopinadas.	Considero adequada. A distribuição e gestão de vagas dos QE nos sargentos com a introdução das vagas QQE, na minha opinião, tendem a estabilizar. Aliás as vagas QQE podem vir a resolver uma das principais assimetrias na gestão dos QE dos sargentos, permitindo primariamente a resolução do problema dos Supra e depois a promoção dos militares com mais tempo no posto e possibilitando que aquelas especialidades onde se encontram concentrados um maior número de SUPRAPP tenham uma gestão mais eficaz.	A distribuição de vagas por Especialidade enquanto feita percentualmente é inatacável. A “ferramenta” QQE vem permitir, esperemos, corrigir os grandes desequilíbrios entre Especialidades. Este mecanismo peca pela falta de transparência, isto é, deveria esta situação ter uma codificação adequada em SIGAP de modo a ser visível de todos a virtuosidade deste mecanismo.
8. Na sua opinião o tempo mínimo de permanência nos postos da categoria de Sargentos está bem dimensionado, tendo em consideração as necessidades da FA?	Sim, o tempo mínimo de permanência previsto no EMFAR não tem grande impacto neste momento. O que tem grande impacto é a alteração dos limites de idade, isso sim.	A carreira militar foi ajustada para se tentar um paralelismo com a carreira contributiva, de pelo menos 40 anos, no caso dos militares estamos a falar do tempo de RC, QP, mais a reserva de 5 anos, que deverá dar uma média de 40 anos, e que se deverá ajustar ao tempo médio em cada posto, e o tempo mínimo tem que estar abaixo disso, houve um paralelismo entre os Sargentos e os Oficiais, inclusivamente nos tempos mínimos. Penso que ficou equilibrado, e garante que em determinadas especialidades não se chega ao topo rápido demais. O primeiro passo é perceber quais os tempos médios e depois então perceber onde os tempos mínimos devem bater. No entanto penso que estão ajustados e há esse tal paralelismo com os Oficiais no número de postos e tempos de permanência. Outro pormenor tem a ver com o fato de que os Sargentos chegavam demasiado rápido ao posto de 1SAR o que fazia com que permanecessem nesse posto durante muito tempo, surgindo descontentamento.	Estamos perante uma nova realidade com a entrada em vigor a 01JUL2015 do EMFAR e não discordo de todo com os tempos mínimos previstos, o problema está é no tempo em que os militares, principalmente os sargentos passam no mesmo posto. A título de exemplo só no corrente ano (2016) vamos conseguir resolver, com as devidas exceções, o universo de SAJ SUPRAPP de 2004, ou seja, 12 anos no posto de SAJ e partindo do pressuposto que estes militares foram promovidos por medidas de carácter excepcional por terem 14 ou mais anos no posto anterior, é só fazer as contas. Não esquecendo as repercussões que esta situação origina nos 1SAR.	O tempo mínimo de permanência nos postos da categoria de Sargentos é praticamente irrelevante no desempenho da missão e nas necessidades da FA. Releva de forma significativa nas expectativas de carreira.	



A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?

Entrevista N.º	1	2	3	4
Identificação	MGEM/PILAV José Mata	TCOR/PILAV Luís Morais	TEN/TPAA Bruno Pinto	SMOR/MELECA António Lopes
Função	Diretor do Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC	Adj. do Chf. da Secção de Promoções e Reservas, da RCP, da DP, para a área de Sargentos	Ass. do CEMFA para a categoria de Sargentos
Data	2 de fevereiro de 2016	11 de fevereiro de 2016	12 de fevereiro de 2016	4 de fevereiro de 2016
Objetivos	Guião de entrevista			
Desenvolvimento	9. Considera que a frequência de um curso de promoção (CPSCH) apenas no posto de SAJ, e nos moldes atuais, garante o adquirir das competências desejáveis que permitam potenciar o desempenho dos Sargentos da FA?	<p>Necessitam de mais qualquer coisa. O que se tem verificado é que fruto destas flutuações eles vão ao curso de promoção muito tarde, há cursos com muitos militares com 50 anos, o que é quase o final a carreira. Considero que até podem ter só um curso formal mas no ano em que chegam ao posto de SAJ já têm necessidade mais qualquer coisa, não tem que ser um curso de promoção, por exemplo ao nível da avaliação do mérito. Não tem que ser um curso de promoção a SAJ, no entanto o EXE tem esse curso, ou então que seja um curso introduzido só para necessidades bem identificadas. Atualmente para o número de efetivos que temos muitos SAJ continuam em funções de execução até porque se assim não fosse podíamos perder capacidade principalmente nas áreas de manutenção. De qualquer forma vão ter necessidades de formação, algo que seja relativamente curto, porque não existe a necessidade de realização de um curso muito longo, e o próprio CPSCH foi reduzido, e está a dar bons resultados e melhorou-se na qualidade naquilo que eles necessitavam. Pode inclusivamente dar-se pequenos cursos ou formações necessárias, inclusivamente para a frequência do próprio curso de Chefes. Está a ser estudado, no entanto temos que perceber qual o impacto para a FA por causa do efetivo atual e por vezes uma ou duas semanas pode fazer diferença. No respeitante ao curso de ingresso está a ser revisto, por causa do EMFAR.</p>		
	10. Na sua opinião a avaliação do mérito é encarada como uma ferramenta determinante e seletiva na progressão da carreira dos Sargentos da FA?	<p>Os princípios estão corretos, a execução sofre de uma grande desresponsabilização por parte dos avaliadores e avaliados. Um avaliado não confronta o seu avaliador, nem os avaliadores transmitem aos avaliados quais são as suas metas. Atualmente os conselhos de especialidades têm o mérito em consideração, no entanto seria algo que poderia ser melhorado.</p> <p>No início acho que sim. Ao longo da carreira... No início ingressam em função das classificações, agora ao longo da carreira não tem sido. Por exemplo, sempre que há ultrapassagens normalmente é mais por demérito do que propriamente por mérito. Com o regulamento comum de avaliação vão surgir algumas alterações que poderão ajudar. Atualmente acho que isso se verifica pouco. Deveremos evoluir de forma a que sejam possibilitadas situações práticas. Atualmente verifica-se nas escolhas para cargos ao invés não acontece em termos de antiguidade, e respetiva progressão na carreira. Deveria promover-se alguém realmente por mérito e não por demérito de alguém.</p> <p>Progressão entenda-se promoção, pois ainda só existe progressão vertical. Importa referir que a progressão das carreiras nos Sargentos da Força Aérea decorre dos Conselhos de Especialidade, em que os militares são representados por outros militares, por eles escolhidos. No presente, cada vez mais se constata isso mesmo, uma predominância da progressão baseada no mérito e competências, levando muitas vezes a que ocorram ultrapassagens em sede de CE.</p>		
	11. Na sua opinião a FA gere os seus RH relacionando a satisfação das necessidades da organização, com a aquisição de competências por parte dos militares?	<p>Atualmente para o número de efetivos que temos muitos SAJ continuam em funções de execução até porque se assim não fosse podíamos perder capacidade principalmente nas áreas de manutenção. De qualquer forma vão ter necessidades de formação, algo que seja relativamente curto, porque não existe a necessidade de realização de um curso muito longo, e o próprio CPSCH foi reduzido, e está a dar bons resultados e melhorou-se na qualidade naquilo que eles necessitavam. Pode inclusivamente dar-se pequenos cursos ou formações necessárias, inclusivamente para a frequência do próprio curso de Chefes. Está a ser estudado, no entanto temos que perceber qual o impacto para a FA por causa do efetivo atual e por vezes uma ou duas semanas pode fazer diferença. No respeitante ao curso de ingresso está a ser revisto, por causa do EMFAR.</p> <p>Não podemos esquecer que a Força Aérea rege-se por vários regulamentos orientados por alguns princípios que por vezes podem não ser conciliadores com a relação entre a satisfação das necessidades da organização e a aquisição de competências. Embora, na minha opinião, a FA sempre que possível, gere os RH ancorada nessa relação.</p>		

Embora muitos Sargentos frequentemente ao longo da sua carreira as mais variadas ações de formação, no âmbito da sua Especialidade, **é desejável que sejam definidas competências a adquirir ao longo do tempo mais direcionadas para o domínio das línguas, das ferramentas informáticas e essencialmente no âmbito militar, tais como: liderança, Organização, etc.**

Na categoria de Sargentos, a aquisição de competências resulta, muitas das vezes, por iniciativa do próprio e não da FA. Um camarada que frequenta obrigatoriamente um CFS para ingresso no QP e passados cerca de 25 anos frequenta obrigatoriamente um CPSCH, se tem ambição de ser promovido, poderá corroborar a ideia que expressei.



A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?

Entrevista N.º	1	2	3	4	
Identificação	MGEN/PILAV José Mata	TCOR/PILAV Luís Morais	TEN/TPAA Bruno Pinto	SMOR/MELECA António Lopes	
Função	Diretor do Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC	Adj. do Chf. da Secção de Promoções e Reservas, da RCP, da DP, para a área de Sargentos	Ass. do CEMFA para a categoria de Sargentos	
Data	2 de fevereiro de 2016	11 de fevereiro de 2016	12 de fevereiro de 2016	4 de fevereiro de 2016	
Objetivos	Guião de entrevista				
Modelo	12. Considera que o atual número de postos existente na categoria de Sargentos é o adequado, respondendo às necessidades funcionais da FA? Se não, acha que deveriam ser mais ou menos, e em que nível deveriam surgir alterações?	É o que está desenhado pelo EMFAR e é o adequado dentro do que está definido.	Sim. Foi criado um paralelismo com a categoria de Oficiais. Tem que existir a adequação da idade do militar ao chegar aos postos cimeiros. Agora acho que está mais equilibrado.	Sim, concordo com o número de postos existentes na categoria de sargentos.	A alteração do número de postos na categoria de Sargentos não tem grande impacto nas necessidades funcionais da FA. Esta questão é relevante porque envolve alteração de remuneração, cria motivação extra e tem muito peso na autoestima. Portanto, criação de postos a que não corresponda significativo aumento de remuneração, alteração de funções ou responsabilidades, não contribui para uma FA melhor.
	13. O atual modelo de progressão da carreira de Sargentos é quase exclusivamente vertical. Considera que numa organização como a FA existe espaço para a introdução de alternativas de carreira?	A carreira horizontal é uma possibilidade , no entanto tem que existir algum tipo de incentivo aos militares que os faça transitar para um modelo deste tipo, seja a nível monetário, com a criação de diuturnidades, seja ao nível da criação de condições de passagem à reserva ou reforma que apresentem algum tipo de vantagens porque senão não me parece que seja um modelo atrativo e poucos militares irão aderir a esse modelo.	O EMFAR prevê a carreira horizontal , e o normativo está em fase de aprovação. O que torna esta opção atrativa tem a ver com a progressão remuneratória que vai ultrapassar o posto em que o militar vai ficar. Não será para todos os postos, deverá ficar ao nível de 1SAR ou SAJ. Vai favorecer militares que se queiram manter em determinada função, poderá criar maior estabilidade geográfica, mas não é uma obrigatoriedade. No entanto muitas vezes uma promoção força uma saída para outra unidade, só nesse sentido. Não podem existir limitações para a organização. Noutra vertente e aproveitando o RCLD permitir o recrutamento de Sargentos em contratos de longa duração diretamente para a carreira horizontal, poderia ser uma hipótese para o futuro. Neste momento temos RH desajustados. especialidades próprias de uma FA de há anos atrás. A FA que queremos não está ajustada.	É uma opção que está a ser estudada pela organização e considero que é importante haver outras alternativas de carreira, nomeadamente a progressão horizontal das carreiras.	O novo EMFAR preconiza a chefia técnica para a categoria de Sargentos e também a transição para um modelo horizontal de carreira , esperemos portanto que estas opções sejam devidamente regulamentadas e que funcionem como alternativa para muitos camaradas, que, especialmente na FA, há muito tempo se aguarda.
	14. Considerando a sua experiência, de que modo é que um tempo médio elevado de permanência no posto, em algumas especialidades de Sargentos, é prejudicial para a FA?	Na perspetiva pessoal, tenho a certeza que é negativo e desmotivante e que terá repercussões na perspetiva organizacional. Na perspetiva organizacional, pessoas desmotivadas ou insatisfeitas nunca atingem o seu máximo desempenho criando, por vezes, até algum mal-estar.	É prejudicial porque estamos a falar da motivação dos militares, algo que é crucial para a organização militar. No entanto o equilíbrio é essencial porque a organização tem que tirar partido do investimento que faz na formação dos militares.	Uma das consequências do tempo elevado de permanência no posto é o facto de termos normalmente o quadro de SCH totalmente preenchido nas diversas especialidades, mas como estes militares passaram demasiado tempo no posto anterior não têm a condição especial de promoção “tempo” para o posto seguinte (SMOR), fazendo com que existam vagas de SMOR por preencher nas diversas especialidades; note-se que no decorrer de 2016 esta situação tende a ser normalizada. Já tivemos situações em que algumas especialidades não tinham SMOR o que de certa forma é incongruente com a gestão de carreiras.	O que mais perturba os camaradas que ficam retidos longos anos num determinado posto, não é tanto essa situação em si, mas a grande assimetria no desenvolvimento de carreiras das várias Especialidades. É demolizador na motivação, no empenho e na assumpção plena da condição militar quando se vê progredir um camarada de um curso de formação posterior e que eventualmente e até reconhecidamente tenha menor qualidade de desempenho.



A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?

Entrevista N.º	1	2	3	4
Identificação	MGEM/PILAV José Mata	TCOR/PILAV Luís Morais	TEN/TPAA Bruno Pinto	SMOR/MELECA António Lopes
Função	Diretor do Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC	Adj. do Chf. da Secção de Promoções e Reservas, da RCP, da DP, para a área de Sargentos	Ass. do CEMFA para a categoria de Sargentos
Data	2 de fevereiro de 2016	11 de fevereiro de 2016	12 de fevereiro de 2016	4 de fevereiro de 2016
Objetivos	Guião de entrevista			
15. Face ao rácio "operações/apoio" que se pretende atingir na FA, considera que a distribuição atual de efetivos pelas várias especialidade da FA é a adequada?	Estão neste momento a ser tomadas medidas para atingir o rácio pretendido. A operação não funciona sem apoio, no entanto a FA terá que se adaptar à nova realidade. A necessidade irá obrigar a que as alterações se realizem.	Nesta questão temos que analisar o que são operações e o que é considerado apoio. Esta divisão resulta do PDSO, o plano de desenvolvimento sustentável operacional, que considerava apenas os quadros de voo e manutenção. Pessoal do CA, operações do CRC, pessoal da UPF também é produto operacional. Se considerarmos esse pessoal esse rácio quase que é atingido. Tem que haver redução e otimização de ambas as áreas , provavelmente com maior incidência na área do apoio, porque aí há uma maior flexibilidade, até pela revisão de como nós trabalhamos e alteração de processo e utilização de tecnologia. Estivemos muitos anos na vanguarda e hoje em dia estamos atrás. Temos de dar esse passo em termos de processos, até numa ótica de responsabilização dos militares. Há coisas a fazer na área de operações, temos que analisar as especialidades que existem e se fazem sentido.	Considero que sim, mas também considero que na gestão de carreiras actual e no que diz respeito à gestão dos QE dos sargentos actualmente existem factores mais importantes que o rácio operações/apoio, nomeadamente a redução de assimetrias acentuadas entre as diversas especialidades.	A ideia que perpassa é que a distribuição anual de vagas é a possível. Falta fazer o trabalho mais importante, reavaliar as Especialidades em todas as vertentes possíveis.
Estrutura	A aglutinação de especialidades parece ser algo inevitável. Não é o agrupamento de especialidades. Trata-se de aglutinar especialidades cujo desempenho técnico é semelhante. SAS e ABST por exemplo, OPINF e OPCOM, entre outras. Atualmente começa a fazer pouco sentido a existência de tantas especialidades. A necessidade irá impor uma nova realidade e a FA vai ter que se adaptar.	Tem sido feito um trabalho em coordenação com a DP para, além das necessidades funcionais, que se baseiam em levantamentos funcionais , e já foram feitos dois, e que revelaram uma percentagem entre os 20 e os 40% de funções que são para qualquer especialidade, o que significa que existe aqui alguma flexibilidade em termos funcionais de ajustamento de progressões , porque não tem de ser em determinada especialidade, existe alguma folga para gerir, e este trabalho tem sido feito. Adicionalmente têm sido utilizados os Despachos do Q-e , e um dos passos mais importantes que foi dado foi a criação do chamado QQ-e , que vai permitir promover o pessoal que está à mais tempo no posto. (...) O ideal seria o cumprimento dos tempos médios a não ser que exista determinada necessidade funcional. Nesse sentido estamos a trabalhar para percebermos qual deverá ser esse tempo médio de forma a que se possa criar uma norma, no entanto continua a ser um trabalho a longo prazo. (...) A criação dos QQ-e vai diminuir a necessidade destes ajustes por despacho. No entanto se for necessário também se faz. É essencial um trabalho conjunto com a DP porque as colocações podem ter uma influência direta nas promoções. (...) Entre 2017 e 2021 vão existir muitas saídas fruto das alterações do EMFAR, só aos 55 anos é que muitos vão poder sair, ou então terão de existir medidas excecionais como a alínea b) , que foi outro processo para tentar mitigar este problema, nomeadamente no pessoal mais antigo, apesar de estarmos a falar de números mínimos. E outro problema prende-se com o fato de existirem dificuldades com pessoal porque a própria estrutura ainda não foi ajustada. Atualmente para os militares que temos autorizados, temos à volta de mais 1300 a 1500 cargos, daí que em todo o lado dizem que há falta de pessoal. Atualmente aumentou-se os postos cimeiros, SMOR e SCH, porque muitos chegam lá e saem. No período 2017/2021 terá que haver aqui um ajuste e terá que ser avaliada a questão da estrutura.	Na minha opinião ao nível da FA as medidas tomadas recentemente são acertadas. Com a gestão dos QE através das vagas de QQE essas assimetrias tendem a ser minimizadas. Medidas de carácter excepcional como as que ocorrem em 2004, 2006 e 2008, actualmente não me parecem adequadas pois iriam criar maiores constrangimentos na gestão dos QE. Iriam criar um maior “entupimento” no posto de SAJ, o que iria fazer com que o tempo de permanência no posto de 1SAR aumentasse ainda mais. Em 2016 espera-se que a FA consiga promover todo o universo de 1SAR de 2005, isto é, 1SAR com 11 anos no posto. Este tempo elevado de permanência do posto, tem como uma das principais causas as tais medidas excepcionais que já referi. Pois os militares promovidos através das medidas excepcionais ao posto de SAJ, quando são promovidos a SCH não libertam vaga porque também não a ocupam. Não quero com isto dizer que não concorde com tais medidas, aliás foram de extrema importância, pois só assim se conseguiu promover os militares que já tinham 14 ou mais anos no posto. Mas nos dias de hoje tais medidas a ocorrerem, analisando os prós e contras, parecem-me totalmente desadequadas.	Ao longo dos anos surgiram várias propostas que nunca foram implementadas. As promoções por agrupamentos de Especialidades poderá ser uma das medidas que traduza algum equilíbrio. Nas funções que podem ser indistintamente desempenhadas por qualquer Especialidade (como é comum nos postos superiores) seria de consensual aplicação. A gestão de quadros por vagas QQE , muito importante, poderá ser um mecanismo transitório de aproximação a um outro modelo a estudar.



A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?

Entrevista N.º	1	2	3	4	
Identificação	MGEM/PILAV José Mata	TCOR/PILAV Luís Moraes	TEN/TPAA Bruno Pinto	SMOR/MELECA António Lopes	
Função	Diretor do Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal da DIVREC	Adj. do Chf. da Secção de Promoções e Reservas, da RCP, da DP, para a área de Sargentos	Ass. do CEMFA para a categoria de Sargentos	
Data	2 de fevereiro de 2016	11 de fevereiro de 2016	12 de fevereiro de 2016	4 de fevereiro de 2016	
Objetivos	Guião de entrevista				
Funções	17. Na sua opinião a atual descrição de funções limita o desempenho e mobilidade interna dos Sargentos?	Um sargento da FA desempenha funções fundamentalmente técnicas. Por exemplo um militar que seja colocado a exercer funções em determinada aeronave tem uma elevada probabilidade de se manter nessa aeronave deste FUR até ao posto de SAJ. Retirar um militar que está geograficamente estável durante tanto tempo não é fácil... Considero mesmo que a permanência nas mesmas funções, em determinadas especialidades é fundamental...	É necessário fazer um ajuste que irá advir da análise das especialidades. Aquando dos levantamentos de funções verificou-se que determinados cargos não batiam com as especialidades que lá estavam. Temos que perceber estas situações por grupos de funções e competências.	Pela minha experiência específica de unidade, com as devidas ressalvas, considero que não é de todo limitativo. Existem os MCPESFA, MCLAFA, etc, que regem a distribuição e descrição de funções das diversas unidades e sub-unidades e como é lógico têm de ser cumpridos, mas isso não impede a mobilidade interna.	A atual descrição de funções (e a dependência funcional e hierárquica) é medíocre e se calhar por isso mesmo não representa nenhum entrave à mobilidade interna permitindo muitas vezes, sem motivo e de forma ingrata e desrespeitosa, a desconfiança no trabalho dos camaradas da Direção gestora de recursos humanos.
	18. Na sua opinião um militar que adquira competências fora da sua área funcional, deveria ter a possibilidade de não ficar limitado a uma área específica?	É muito mais fácil colocar um OPINF ou um OPCOM, por exemplo, em relação a um OPSAS. As qualificações em determinadas áreas são completamente diferentes, por exemplo ao nível do inglês. Tem-se tentado movimentar militares da especialidade CMI para colocações fora da estrutura e não se tem conseguido, precisamente por causa do tipo de competências que determinado tipo de especialidades não possui.	Temos que perceber o que é melhor para a organização. Desde logo tem que existir um correto averbamento dessas competências/habilitações. Reconhecimento de experiência, cursos, funções, etc. Devemos ter uma ferramenta que permita à DP identificar as necessidades da FA na área das colocações, se determinada área está preenchida ou não. Além da Unidade de preferência acho que o militar deveria também poder indicar o que quer/gostaria de fazer. Isto poderia facilitar a adequação da expetativa dos militares, com as competências que eles têm aos cargos na organização. Além de que poder-se-ia igualmente ministrar determinado tipo de formação com vista ao desempenho de funções no futuro. Até mesmo poderá permitir um planeamento de colocações a longo prazo. Aliás é cada vez mais importante perceber se os cursos estão adequados às necessidades funcionais. Tendencialmente fazemos a avaliação de um curso por vezes até pelos alunos, mas o mais importante o que temos ver o que queremos para o militar e temos que perceber se o curso lhe está a dar essas competências, e essa avaliação tem que ser feita pelo chefe de serviço. Assim não se está a avaliar se o aluno gosta ou não do curso mas sim se está adequado às necessidades de cada cargo e da organização. Temos que tentar implementar este sistema na FA. Ao nível o IESM já está a ser feito nalguns cursos. Temos que implementar essa capacidade de fazer este tipo de avaliação da formação.	Embora saibamos que isso acontece, não tenho uma opinião efectiva, mas fará sentido um militar TOCART desempenhar funções de engenharia continuando a ocupar vaga no QE TOCART? Fará sentido um OPCART chefiar uma secretaria continuando a ocupar vaga OPCART? Mediante as especificidades de cada especialidade, diria que não faz grande sentido, mas também não encontro solução.	Sim, tal como previsto no EMFAR, transferência de quadro especial, fundamentada no superior interesse do serviço, mas deveria também equacionar-se e conciliar-se a questão da idade do militar e do tempo de serviço.
	19. Considera que a quantidade de especialidades existente na FA limita a gestão da carreira dos Sargentos?	A aglutinação de especialidades seria uma solução que permitiria equilibrar a gestão dos QE. Como já disse existem especialidades com desempenho funcional semelhante que muito provavelmente terão que ser aglutinadas. A realidade vai impor novas soluções à FA.	Sempre houve essa questão da redução de especialidades, e a questão mais importante é saber se as especialidades são adequadas às necessidades da organização. Não devemos querer reduzir especialidades apenas por reduzir. Poderá eventualmente ajudar na gestão dos Quadros, mas será o que a FA necessita? Da análise que fizemos isso poderia ser feito.	Não considero que a quantidade de especialidades existente na FA limite a gestão da carreira dos Sargentos, pelo contrário, permite uma gestão mais eficaz, embora existam problemas que a organização através das ferramentas organizacionais disponíveis procura resolver.	Principalmente dificulta a ágil gestão e desenvolvimento de carreiras e, em períodos de escassez de recursos, como o que vivemos, “obriga” os comandantes a não olhar a Especialidades para o cumprimento de determinadas missões, com a indignação, o desconforto e desmotivação que tal situação acarreta.
Mecanismos reguladores da carreira	20. Considera a legislação externa à FA (ex. EMFAR) como um impedimento a uma eventual reestruturação dos QP de Sargentos?	A arquitetura está definida, no entanto as mudanças deste novo EMFAR vão limitar a forma como se gerem os recursos.	Naturalmente que alterações implicariam a alteração do EMFAR, e isso não é fácil porque o EMFAR não pode ser alterado todos os dias, no entanto existe a possibilidade de junção de especialidades e extinção de outras, isso é possível fazer, alterando os descritivos funcionais por exemplo. A criação de novas especialidades implica alterações legislativas. Aliás, o mais difícil nem é fazer o desenho é mesmo perceber o que se faz com os militares de determinada especialidade que poderá ser extinta, ou junta a outra por exemplo, aí é que é a parte difícil. Especialmente quando começam a existir progressões diferentes, já entra a questão das antiguidades. No entanto ao nível dos Sargentos esta questão não é tão complicada como ao nível dos Oficiais.	A legislação externa à FA, nomeadamente o EMFAR limitará sempre uma eventual reestruturação dos QP de sargentos, mas como já referi a FA tem explorado as ferramentas necessárias para uma melhor gestão dos QE dos sargentos.	A legislação atual não favorece, porque foi recentemente revista, mas também não impossibilita que se procure, e se proponham superiormente, alterações à forma e modelos de gestão de carreiras e quadros que visem a otimização na utilização dos parcos recursos humanos que estão hoje em dia ao dispor da FA.
	21. Na sua opinião acha possível a FA implementar, de forma efetiva, mecanismos que permitam atenuar as atuais assimetrias verificadas na progressão na carreira dos Sargentos?	O novo EMFAR vai equilibrar as coisas entre especialidades. Prevê-se que não aconteçam situações em que militares fiquem 14 anos no mesmo posto. Esse tempo vai baixar para 10 anos mais ou menos, no entanto é algo que se irá estender no tempo, talvez nos próximos 10 ou 15 anos.	Algumas já estão a ser tomadas, nomeadamente a alteração da forma como se fazem os despachos de atribuição de vagas, o ajuste que tem existido em termos de efetivos, a relação que tem sido feita entre os Q-e e as necessidades funcionais através do ajuste que tem sido feito nos efetivos, de fato estas já estão em curso. Para os militares em início de carreira a estabilização de efetivos também já está em curso, além do equilíbrio entre QP e RC, que vai levar a uma diminuição de ingressos nos QP, mas que os vai estabilizar ao máximo. Estamos a tentar resolver o problema atual e a longo prazo. Queremos criar um plano de pessoal e formação que procure não se debriar tanto sobre a gestão corrente que faz a DP, mas que aborde a questão do planeamento a médio e longo prazo, que permita a estabilização das carreiras. Precisamos de processos flexíveis que respondam em situações de necessidade. A organização não pode ser estanque e tem que existir esta flexibilidade.	As assimetrias na progressão dos sargentos eram demasiado preocupantes, pois eram assimetrias extremamente vincadas. Tínhamos situações em que, no mesmo posto, um militar de determinada especialidade era promovido assim que atingia o tempo mínimo para promoção ao posto seguinte e noutra especialidade tinha que permanecer 9 a 10 anos no posto para ser promovido. A criação de vagas QQE vai, (digo vai porque no caso específico do posto SCH, já existem vagas QQE desde 2015 mas que não serviram para atenuar estas assimetrias) reduzir no curto prazo e de forma gradual estas assimetrias.	A FA tem, pontualmente, implementado medidas que tendem a atenuar as assimetrias, falta no entanto criar mecanismos duradouros para que ciclicamente não estejamos de volta ao ponto de partida.



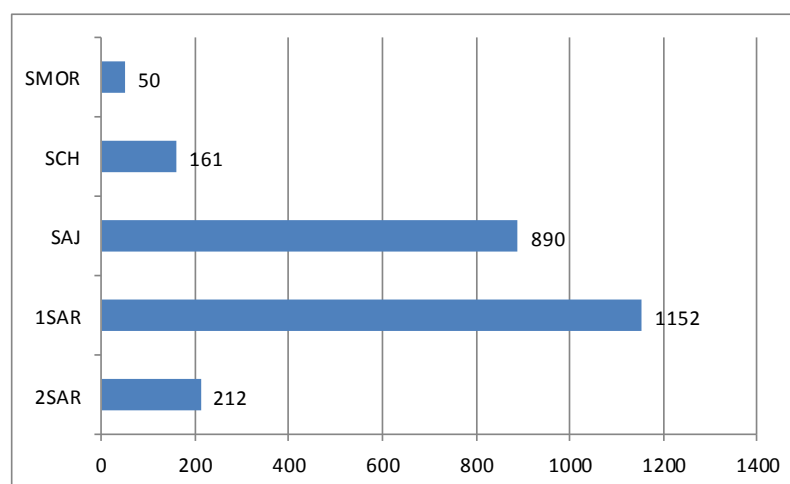
Apêndice E — Caracterização dos QE dos QP de Sargentos da FA

Tabela E-1 – Quantitativo dos Sargentos da FA por posto e especialidade

Especialidade	Posto					Total
	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR	
ABST	7	69	44	8	1	129
CMI	4	27	8	4	1	44
MARME	13	81	66	11	1	172
MELECA	19	92	102	13	3	229
MELECT	7	48	36	6	2	99
MELIA V	14	69	79	8	2	172
MMA	42	194	147	26	4	413
MMT	5	52	39	7	3	106
MUS	6	40	20	4	1	71
OPCART	17	23	38	7	3	88
OPCOM	8	64	51	13	6	142
OPINF	6	34	14	6	4	64
OPMET	4	24	13	5	1	47
OPRDET	12	33	34	5	3	87
OPSAS	13	25	21	4	2	65
PA	19	72	51	14	4	160
SAS	14	152	103	15	8	292
SS	2	53	24	5	1	85
Total	212	1152	890	161	50	2465

Obs.: Dados fornecido pela DP em 18MAI2016

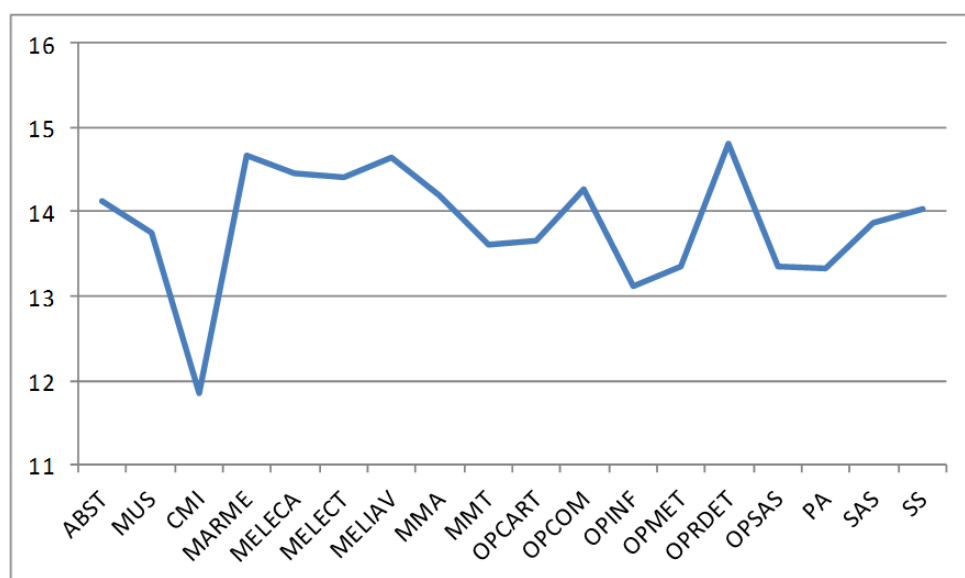
Apenas estão incluídos militares na efetividade de serviço



Obs.: Dados fornecido pela DP em 18MAI2016

Apenas estão incluídos militares na efetividade de serviço

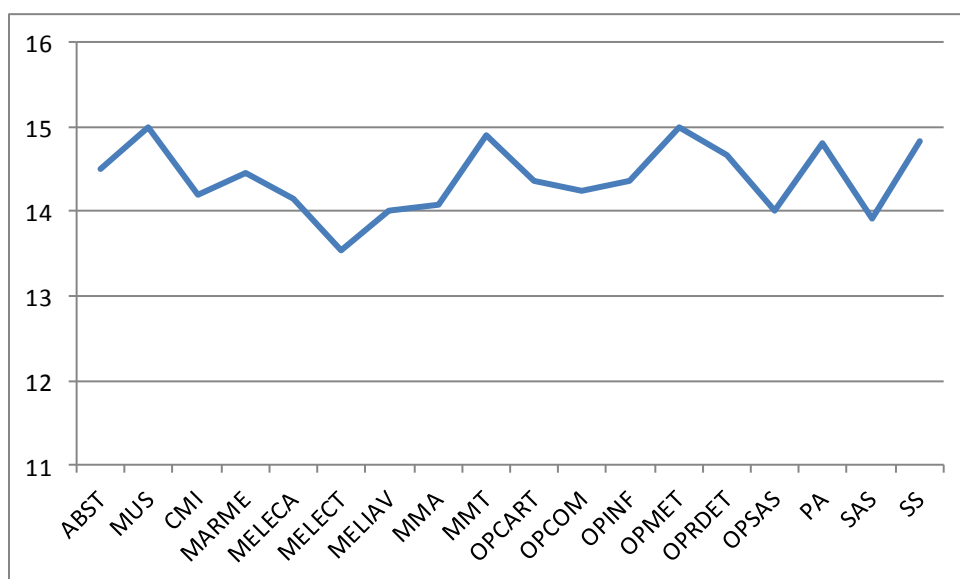
Figura E-1 – Representação gráfica da pirâmide hierárquica nos QP de Sargentos



— Número médio de anos de permanência no posto de 1SAR referente a militares já promovidos ao posto de SAJ (na Efetividade de Serviço)

Obs.: representação gráfica realizada com base em dados fornecidos pela DP, referentes a 01NOV2015.

Figura E-2 – Número médio de anos de permanência no posto de 1SAR



— Número médio de anos de permanência no posto de SAJ referente a militares já promovidos ao posto de SCH (na Efetividade de Serviço)

Obs.: representação gráfica realizada com base em dados fornecidos pela DP, referentes a 01NOV2015.

Figura E-3 – Número médio de anos de permanência no posto de SAJ